

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Andrus Treier

**VISIOONI RAKENDAMINE ORGANISATSIOONI
JUHTIMISEL KREDEXIS JA TEISTES EUROOPA
LAENUTAGATISI PAKKUVATES FINANTSASUTUSTES**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendaja: prof Maaja Vadi

Tartu, 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

prof. Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud “ “ 2015. a.

Juhtimise õppetooli juhataja
prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....
Andrus Treier

Sisukord

Sissejuhatus	5
1. Teoreetilised käsitlused visiooni rakendamisest organisatsioonide juhtimisel.....	9
1.1. Visiooni mõiste ja roll organisatsiooni juhtimisel	9
1.2. Visiooni olulisus strateegilise planeerimise protsessis	17
1.3. Visiooni kommunikatsioon ja tulemuslikuks kasutamiseks vajalikud atribuudid eestvedamise kontekstis.....	25
1.4. Pangandussektori eripärad visiooni kasutamisel.....	35
2. Empiiriline analüüs visiooni rakendamisest KredExis ja teistes Euroopa laenutagatise pakkuvates organisatsioonides	42
2.1. Empiirilise analüüsi protsess, meetodika ja sihtgrupid.....	42
2.2. Hinnangud visiooni olulisusele organisatsioonide tegevuses	51
2.3. Visiooni sisuaspektide ja omadustele antud hinnangute analüüs	63
2.4. Hinnangud visiooni kommunikeerimise toimivusele ning selleks kasutatavad vahendid	69
2.5. Järeldused ja ettepanekud visiooni rakendamiseks KredExi strateegilises juhtimises	74
Kokkuvõte	82
Viidatud allikad.....	87
Lisad	91
Lisa 1. Visiooni määratlus ja kriitilised omadused erinevate autorite käsitluses	91
Lisa 2. Visiooni seos erinevate juhtimisteooriatega ja olulisemad autorid	95
Lisa 3. KredExi küsimustiku põhi	99
Lisa 4. Ülevaade küsitatud isikutest ja organisatsioonide peamistest majandusnäitajatest	104
Lisa 5. Küsitatud organisatsioonide strateegilised lähtekohad.....	105
Lisa 6. Kokkuvõtte strateegiliste lähtekohtade sõnastuste sisuelementidest.....	111

Lisa 7. Rahvusvahelise küsimustiku põhi	112
Lisa 8. Rahvusvahelise küsimustiku tõlge ja hinnangute kokkuvõte	115
SUMMARY	118

Sissejuhatus

Eesti ettevõtete juhid pööravad strateegilisele juhtimisele küllaltki vähe tähelepanu, pigem tehakse lühiajalisi plaane ja klassikalises juhtimisteoorias kirjeldatavaid tulevikku vaatavaid tegevuskavasid koostavad vaid üksikud (Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2011: 60, 121). Rahvusvaheliste ettevõtete siinsed harud ei ole strateegilistesse küsimustesse olulisel määral kaasatud, üldjuhul viiakse ellu peakorteritest saadud juhiseid. Väiksemad ettevõtted ei ole seni pidanud pikaajalist planeerimist olulisel määral vajalikuks, pigem reageeritakse turu nõudlusele jooksvalt ning tervikliku organisatsiooni juhtimisega ei tegelda (sealsamas 41). Seejuures kipuvad Eesti ettevõtted sõltumata suurusest olema pigem tsentraliseeritud juhtimisega. Küllaltki sageli tunnistatakse siiski, et tegevuse täpsem fookusseerimine ja alluvate suurem tegevusvabadus ning kaasatus on jätkuva edukuse kontekstis vajalikud.

KredExis on välja töötatud põhjalik strateegia, kuid tunnetuslikult ei ole määratletud visioon piisavalt selge ja motiveeriv, et panna eelkõige töötajaid aga ka teisi osapooli pühendunult ühtse eesmärgi nimel tegutsema. Pigem on küllaltki laia amplituudiga organisatsiooni täpsem siht ebaselge. Kuigi iga-aastaselt vaadatakse asutuse strateegia juhtide poolt üle, siis on olemasolev visioon püsinud muutumatuna juba aastast 2006. Teisalt on keskkonnas toimunud märkimisväärsed muutusi alates kogu majanduskeskkonda ja eriti pangandussektorit puudutavast finantskriisist kuni võtmeisikute vahetumiseni asutuse juhtkonnas. Eelnev ei tähenda, et KredExi tegevuse põhialustes on tingimata vaja teha olulisi muutusi. Küll aga tundub mõistlik tegevuse põhialused huvipooltega läbi arutada, analüüsida nende asjakohasust ning vajadusel teha neis täpsustusi. Eelnevast tulenevalt on muu hulgas oluline täpsemalt lahti mõtestada visiooni olemus ja roll asutuse juhtimisel ning määratleda asjakohaseks rakendamiseks vajalikud komponendid.

Asjakohase tulevikunägemuse määratlemine ja sellest lähtumine on vajalik, et tagada organisatsiooni kindel arengusuund muutavas keskkonnas ning eristada pikaajaliselt olulisi tegevusi ebaolulistest. See aitab vältida ressursside raiskamist kõrvalistele tegevustele ja võimaldab vajadusel üleliigsed tegevused kokku tõmmata või eraldada. Visioon ehk nägemus organisatsiooni olukorrast tulevikus on kaasaegse strateegilise juhtimise üks võtmelementidest, mis loob koos missiooni ja põhiväärtustega tegevuse peamise aluse (Kotter, Cohen 2012; Kotter, 2007; Collins, Porras 1994; Bennis, Nanus 1985; Drucker 1988; Mintzberg 2000). Mida suurem ja keerukama ülesehitusega on organisatsioon, seda olulisemaks keskse tulevikunägemuse seadmist peetakse. Näiteks on viimasel ajal tihtilugu ette heidetud Eesti poliitikutele visiooni puudumist, mille tulemusena puudub riigi funktsioone täitvatel institutsioonidel selge siht, tegutsetakse hajusalt ning puudub oluliseks edasiminekuks vajalik jõud (Koort 2014, Sikkut 2012, Kasemets 2006). Vaadeldes lähemalt pangandussektorit, on viimaste aastate muudatused olnud märkimisväärsed. Finantskriisist saadud õppetundidest tulenevalt on oluliselt karmistatud regulatsioone, kasvanud on konkurents ja uudsed tehnilised lahendused on loonud mitmesuguseid uudseid ärimudeleid (Tolley, Greenham 2013; O'Brien, Meadows 2003; Moutinho, Phillip 2003). See kõik on sundinud küllaltki keeruka struktuuri ja detailsete regulatsioonidega koormatud pankasid strateegiaid üle vaatama ning keskkonnamuutustele reageerima.

Paljudes organisatsioonides on visioon osana strateegiast formaalselt määratletud. Sellegipoolest esineb selle sisu, rolli ja kasutusega seoses märkimisväärselt ebaselgust. Sageli puudub juhtidel arusaam, mida täpsemalt visiooni all mõeldakse, mis on selle olulised omadused ja mida see praktilises tegevuses annab. Visioon ei pruugi olla selgelt ja arusaadavalt sõnastatav, kuna kaugem tulevik on paratamatult teatud mõttes hägune. Traditsiooniliselt määratakse visioon umbes 5.a. perspektiivis, kuna kaugem tulevik on juba liialt ebaselge ning konkreetse olukorra või seisundi kuvamine ja kirjeldamine ei pruugi olla mõeldav. Ometi võib tunnetuslikult väita, et enamuse suuremate organisatsioonide juhtidel on olemas nägemus veelgi pikemaajalise arengu

kohta. Iseasi, kuivõrd see peegeldub formaalses strateegiadokumendis ning kuivõrd see on läbi räägitud ja kirjeldatud.

Pahatihti pole selge, mida pikaajalise nägemuse all täpsemalt mõeldakse – enamus tavapärastest tegevuseesmärkidest seatakse aastase horisondiga, tänases majanduskeskkonnas koostatakse erinevaid stsenaariume kuni kolmeaastase perspektiiviga. Viieaastane perspektiiv on juba vägagi ebaselge ja valikute hulk liiga suur selleks, et konkreetsemaid eesmärke oleks võimalik seada. Kuigi pikaajaline suundumus on üldiselt teada, siis tuleks see tõlkida lühiajalisemateks selgelt kirjeldatavateks ja mõõdetavateks eesmärkideks. Pikaajalise tulemuslikkuse seisukohalt on olulised näiteks organisatsiooni missiooni määratlemine ja väärtustel, mitte üksikasjalikel juhistel põhinev juhtimine. Pole üheselt selge, kuivõrd neile lisaks on üldse vajalik täpsema pikaajalise tulevikunägemuse kujundamine. Praktikas on põhitähelepanu sageli eelkõige lühiajalistel tegevustel ning pikaajaliselt olulised arendused ei pruugi saada vajalikku tähelepanu. Pikemas perspektiivis võib see märkimisväärselt ohustada organisatsiooni tegevusvõimekust ja väärtuse kasvu või isegi selle säilimist.

Magistriöö eesmärk on välja tuua ettepanekud visiooni rakendamiseks KredExi tegevuses, võttes aluseks visiooni rolli juhtimise kontekstis sellealase teoreetilise kirjanduse põhjal ja Euroopa teiste laenusid tagavate organisatsioonide praktika. Eesmärgi täitmiseks lähtutakse järgmistest uurimisülesannetest:

- Visiooni mõiste ja olulisemate atribuutide määratlemine;
- Visiooni roll ja selle seosed erinevate juhtimiskomponentide ning protsessidega;
- Visiooni kommunikeerimine erinevate osapoolte lõikes ning selleks kasutatavad kommunikeerimise viisid;
- Empiirilise uurimise plaani koostamine sh küsimustike ettevalmistus ja avalike materjalide läbivaatus;
- Empiirilise uuringu tulemuste võrdlus teoreetilistes materjalides toodud mõistete ja seaduspärasustega;
- Ettepanekute koostamine visiooni rakendamiseks KredExis.

Teoreetilises kirjanduses ja uuringutes väljatoodud seisukohtadele tuginedes koostatud küsimustike alusel uuritakse küsitluse ja intervjuude käigus nii KredExi juhtide, töötajate kui teiste asutuste tippjuhtide kogemust, arvamusi ning hinnanguid. KredExi praktika võrdlemiseks teiste samal alal ja sarnasel turul tegutsevate organisatsioonidega. Analüüsitakse, kuidas Euroopa laenutagatise pakkuvates organisatsioonides visiooni juhtimises kasutatakse. Eelnev võimaldab saada ülevaate asjakohastest seisukohtadest ja tavadest ning selgitada välja nii nendevahelised sarnasused kui erisused. Töö kokkuvõttes antakse soovitusel visiooni rakendamiseks KredExi juhtimisel.

Tööd iseloomustavad märksõnad: visioon, strateegiline juhtimine, muutuste juhtimine, eestvedamine, huvipooled.

1. Teoreetilised käsitlused visiooni rakendamises

organisatsioonide juhtimisel

1.1. Visiooni mõiste ja roll organisatsiooni juhtimisel

Visiooni mõiste saavutas teadlaste tähelepanu 1970-ndate keskpaigas seoses karismaatilise juhtimise kontseptsiooniga. Varasematel aegadel polnud inspiratsioon ja motiveerimine plaanipõhise juhtimise osaks. Plaani olemasolul eeldati, et töötajad lihtsalt täidavad seda, kuid aja jooksul on motiveerimisest saanud juhtimise oluline osa ning see on loonud aluse ka visiooni kui mõiste tähtsustumisele juhtimisteooriates. Kui algselt olid ettevõtete põhialused määratletud nn kõvade ja objektiivsete parameetrite alusel, nagu materiaalsed ja finantsressursid, siis järjest enam liigutakse pehmemate väärtuste poole, nagu teadmised, väärtused, ideed, visioon, mis kokkuvõttes moodustavad organisatsiooni tuuma, hinge või kultuuri (Srinivasan 2013: 149). Esimesed on nõ tehnokraadid, kes panevad kõik eesmärgid, plaanid, sammud detailselt paika ja järgivad neid. Teised on visionäärid, kes pigem lähtuvad üldistest suundumustest ja liiguvad pikemate sihtide poole, kohandades tegevusi vastavalt olukorrale. Edukaks tegutsemiseks on vaja mõlemaid.

Suuna valikuks peab juht esmalt looma mentaalse pildi organisatsiooni võimalikust ja soovitatavast tulevikuolukorrast. Visioon peab sisaldama soovitud tulevikku, mitte olemasoleva olukorra või protsessi kirjeldust (n Collins, Porras, 1994; Greenwood, Hinings, 1993). Defineeritud nägemus tähendab teada, kes sa oled, kuhu sa lähed ning mis su teekonda juhib (Blanchard, Stoner 2003: 86). Kriitiline on, et visioon sõnastab

selgelt realistliku, usutava ja kaasahaarava pildi organisatsiooni tulevikust, olukorrast, mis on mingil viisil oluliselt parem kui tänane olukord (Bennis, Nanus, 1985: 89).

Visioon on üldine ideaal mis väljendab jagatud väärtusi, see on sageli olemuselt ideoloogiline ja sellel on moraalseid alatoone (House 1976: 25). Visioon annab nii sisestele kui välistele huvipooltele arusaama sellest, kuhu organisatsioon soovib liikuda. See annab tunnetuse sellest, mis organisatsioon on, kuhu ta läheb ja mida püüab saavutada (Collins, Porras, 1994: 73). Õige visioon on idee, mis on nii jõuline, et see sisuliselt annab tulevikule lend- stardi kutsudes endaga kaasa energia, talendid ja ressursid, mis panevad asjad liikuma (Nanus 1996: 21). Visioon sisaldab mitmeid täiendavaid alamkomponente nagu kõrge tulemuslikkuse ootus ja järgijatele sisendamine, et nad suudavad visioonini jõuda (House 1976: 25; House et al 1991: 369).

Visioon saab olla tõhus, kui see tõstab järgijate vajadusi ja väärtusi (House 1976: 31), kui see on oluliselt erinev hetkeolukorrast, kuid siiski aktsepteeritavuse piires ja seega esitab järgijatele väljakutse (Conger, Kanungo 1987: 640) ning juhib üldiselt tähelepanu soovitud tulemustele ja võtab tähelepanu ära neilt tulemuslikkuse aspektidelt, mis on ebasoovitavad või ebaolulised (Kouzes, Posner 2012: 91; Locke et al. 1991). Ei piisa ainult visiooni loomisest, see peab olema ka mõjuvõimas (Blanchard, Stoner 2003: 87). Mõjuvõimas nägemus aitab aru saada millises äris tegutsetakse, annab juhtnöörid igapäevaste otsuste langetamiseks, loob kujutluspildi soovitud tulevikust, mida me raskusteta ette suudame kujutada, on kauakestev. Visioon peaks rääkima sellest, kuidas olla „vägev“, mitte ainult sellest, kuidas võistlust võita.

Visioon on mõiste, millest küll palju räägitakse, kuid tegelik sisu varieerub oluliselt. Pahatihti ei tehta olulist vahet missioonil, eesmärgil, strateegilisel suunal, kreedol, filosoofial või isegi väärtustel. Vahel jäetakse teadlikult visioon defineerimata, võttes seda kui midagi, mida iga juht ise organisatsiooni juhtimiseks kasutab. Seda eelkõige juhtudel, kui uuritakse juhi enda käitumismustreid ja otsustusalusid. Juhtide isikute ja juhtimisstiilid ei ole aga käesoleva töö valdkond, pigem soovitakse leida universaalselt, juhi isikust otseselt sõltumatuid viise visiooni kasutamiseks.

Autori arvates võib eri allikate käsitluste põhjal antud töö kontekstis visiooni defineerida kui organisatsiooni ideaalset tulevikuseisundit, mentaalset kujutist

võimalikust ja soovitatavast olukorrast, milles organisatsioon teatud ajaperspektiivis on. Visiooni oluliste omaduste ülevaade erinevate autorite käsitluses on toodud Lisas 1.

Visiooni asemel kasutatakse vahel ka selliseid mõisteid, nagu eesmärk (*goal, purpose*), kavatsus (*intent*), nägemus, tulevikupilt. Põhiolemuses nende mõistete sisu kattub, siiski on seal mõningad erisused. Nagu eesmärk, nii räägib ka visioon soovitatavast tulemusest. Samas on visioonid üldisemad ning üldjuhul ei ole nad praktikas täielikult saavutatavad (n me ei müü lilli, me müüme ilu). Eesmärgid on aga spetsiifilised ja nad on täpselt saavutatavad (n müüme 100 000 euro väärtuses lilli aastal 2014). Visioon rakendub kõigile organisatsiooni või grupi liikmetele (n me tahame olla parim saapavabrik maailmas) ja on seega olemuslikult laiemad kui eesmärgid, mis sätestatakse üldjuhul indiviidi või üksuste tasemel (osakond A tõstab kingataldade koostekvaliteedi tasemele 95%).

Sageli sõnastatakse ettevõtte visioon tunnuslausena, mis iseloomustab ettevõtet laiemale avalikkusele ja määratleb eesmärgi, mille poole ettevõtte püüdleb. N Toyota „Võita / *To win*“, Motorola „Klientide täielik rahulolu / *Total Customer Satisfaction*“. Tunnuslaused on tihti kasutusel, et kokku võtta ja kommunikeerida põhilisi väärtusi väga lihtsas keeles. See ei saa väljendada seatud sihti väga täpselt ja kõikehõlmavalt, nii ei oleks see enam meeldejääv või lõöv. Tunnuslause on pigem eraldi mõiste, mille peamiseks eesmärgiks on eristada ettevõtet konkurentidest ning jääda klientidele meelde. Tunnuslauseid kasutatakse küllalt sageli kaubamärgi arendamisel ja turunduses, strateegilise juhtimise tarbeks sõnastatud visiooniga peaks see olema kooskõlas, aga ei pruugi kattuda.

Visioon on võtmekomponent eestvedamise (*leadership*) teooriates sh karismaatilise juhtimise teooriates (Bass 1985; Bennis, 1990: 21; Bennis, Nanus 1985: 89; Conger, Kanungo 1987; House 1976: 14; Kouzes, Posner 2012; Locke et al. 1991; Tichy, Devanna 1986), kus visioon on peamiseks tehnikaks, mille abil tõhusad liidrid inspireerivad järgijaid eriliselt hästi oma ülesandeid täitma. Selleks, et visioon tööle hakkaks ja järgijaid ühise eesmärgi suunas liikuma paneks, peab ta olema nende poolt jagatud ja omaks võetud. Nii muutub organisatsioon nende ettevõttest meie ettevõtteks (Senge 2006). See peaks olema mõjus, liikumapanev, inspireeriv ning nõudma neilt

midagi, eeldama isiklikku panust ja isiklikku seost (*involvement*). Samas peaks see olema raskelt saavutatav ja nõudma pingutust, et edasi viia.

Visioon on üks väike aga oluline osa organisatsiooni strateegia määratlemisel ja strateegilisel juhtimisel. Strateegiat on defineeritud kui uskumuste ja tegevuste loogilist kogumit, mille eesmärgiks on panna organisatsiooni teatud suunas liikuma (Kotter, Heskett 1992: 4). Visioon on vajalik, et koondada eri osapoolte jõupingutused kindlas suunas. Visiooni puudumisel on organisatsioonil puudu pikaajaline konkreetsem siht, mille suhtes muude tegevuste asjakohasust hinnata. Samas ei saa visiooni ka üle tähtsustada, kuna enamasti on visioonid siiski küllaltki üldised ega anna väga konkreetseid tegevusjuhiseid. Ideaalis loob visioon aluse strateegia protsessile, kus saab juba määratleda vajalikud muud komponendid ja nende loomise, muutmise vajadused. See on juba strateegilise planeerimise protsess.

Kaasaegsetes strateegiates tuuakse reeglina välja visioon, missioon ja põhiväärtused. Üldistatult vastab visioon küsimusele, millist tulevikku soovitakse, missioon vastab küsimusele miks organisatsioon eksisteerib ja mida organisatsioon maailmale annab ning põhiväärtused annavad vastuse küsimusele, kuidas me soovitakse kooskõlas missiooniga tegutseda, et visioon saavutada (Senge 2006: 208). Visioon peaks tulenema missioonist, defineerides tuleviku olukorra selle alusel, miks organisatsioon on loodud. Kui strateegilise juhtimise eri aspekte on üsna palju uuritud, siis eraldi, ainult visiooni rolli on vähe käsitletud. Visiooni võib pidada strateegilise planeerimise eeltingimuseks. Lihtsalt missioonist ei piisa, kuna need on enamasti üldised eesmärgi kirjeldused, mis annavad tegutsemiseks vähe suuniseid. Visiooni abil muutuvad strateegiad suunavateks ja proaktiivseteks, lubades organisatsioonil luua ise enda jaoks võimalusi ning avada innovatsiooniks ja muutusteks tegelike võimalusi (Nanus 1996: 22). Piltlikult öeldes pole vales suunas joostes tähtsust, kui palju pingutada, soovitud tulemust ei õnnestu ilmselt saavutada. Visioon on oluline osa strateegia loomise ja strateegilise planeerimise protsessist (Bennis, Nanus, 1985). Nii on võimalik kohandada täpsemaid tegevuskavasid vastavalt kujunenud olukorrale ja tõlkida suuremad sihid eri organisatsiooni osade jaoks mõistetavasse keelde.

Tänapäevased organisatsioonid on järjest vähem tsentraalsed ja kõrge vertikaalse ülesehitusega. Kiirelt muutuva keskkonnaga kohanemiseks on vaja teha otsuseid kiirelt ja võimalikult kohapeal. Madala struktuuriga organisatsioonid stimuleerivad innovatsiooni, kiirendavad otsustusprotsessi ja suurendavad ühtlasi vastutustunnet, andes suurema tegutsemisvabaduse kõigil organisatsiooni tasanditel tegutsejatele. Selline areng on aga tõstatanud probleemi, kuidas ettevõtte juhtimine detsentraliseerida, kuid säilitada samas ühtne ja koordineeritud tegutsemisvõime (Collins, Porras 1991: 30). Just sellest lähtuvalt on muutunud väga oluliseks defineerida organisatsiooni keskne ja töötajate ning laiemas huvipoolte ringis aktsepteeritud visioon. Teadmistepõhistes organisatsioonides koosnevad meeskonnad järjest enam kõrgelt haritud ja laia silmaringiga spetsialistidest, kelle peamine motivatsioon on uhkus ja professionaalsus. Selleks on neile vaja luua ühine, jagatav fookus, mille ümber tegutseda (Drucker 1988: 51). Ei piisa vaid juhtnööride andmisest, tegutsemiseks tuleb anda laiem pilt.

Äriettevõtete eesmärgiks on reeglina kasum, mis on koos visiooni ja väärtustega on teineteist täiendavad. Võib väita, et üheta muutuvad teised ebaoluliseks, kindlasti ei tohiks neid pidada vastanditeks. Tänapäevastes käsitlustes püüeldakse vastastikku kasulike suhete poole. Visiooni elluviimisel peetakse oluliseks töötajate rahulolu, kuna motiveeritud töötajad panustavad töösse enam. Töötajate rahulolu on omakorda tihedalt seotud klientide rahuloluga, kuna end hästi tundvad töötajad suudavad kliente hästi teenindada ning üheks peamiseks rahulolu mõjutajaks eriti teenindussektoris on just kontaktid töötajatega.

Väärtused määratlevad sisemised uskumused ja tavad, kuidas on õige asju teha, millest lähtuvalt saavad töötajad õigelt käituda. Visiooni loomise kontekstis on väärtustel oluline mõju, kuna nende alusel tehakse valikuid võimalike tulevikusuundumuste osas ning need määravad paljus organisatsiooni reageeringu muutustele. Kahtlemata on organisatsiooni väärtustega samavõrd oluline roll juhi enda väärtustel, kuna need mõjutavad omakorda tippjuhi valikuid – mis küsimustega organisatsioonis tegeletakse, millist infot otsitakse ja kasutatakse, milliseid alternatiive üldse kaalutakse ja kuidas neid järjestatakse (Nanus 1990: 16). Ja täpselt samavõrd peegelduvad väärtushinnangud

ka valitud visioonis ning strateegias. Kui visioon pole väärtustega kooskõlas, siis ei ole see üldjuhul tõsiseltvõetav ning mõjub ebausutavalt.

Edukad ettevõtted küll teenivad raha, kuid otsustades, kuidas seda teha, arvestavad nad erinevate huvipoolte vajadustega, et ehitada ajas püsivad organisatsioonid. Nad investeerivad tulevikku olles teadlikud nii inimeste kui ühiskonna vajadustest (Kanter, 2011: 68). Käsitledes ettevõtet kui sotsiaalset institutsiooni tekitatakse puhver ebakindluse ja muutuste vastu luues organisatsioonile sidusa identiteedi. Oluline on teadvustada, et ei ole võimalik tegutseda ilma mõjudeta (Moore et al 2011: 23). Visioon peaks kirjeldama kuidas organisatsioon oma eesmärkide saavutamise kaudu loob ühiskonnale lisaväärtust. Missioon omakorda selgitab, mida organisatsioon klientidele ja ühiskonnale oma eesmärkide saavutamiseks pakub, võttes aluseks visioonis nimetatud kriteeriumid (Moore, Ellsworth, Kaufman, 2011:15). Missioon defineerib küllaltki üldisel tasemel mida organisatsioon endast kujutab, millega organisatsioon tegeleb ja millega ei tegele. Missioon selgitab visiooni st kuidas ja mis raamides soovitud olukorrani jõutakse. Kokku annavad visioon, missioon ja väärtused ettevõtte siseselt aluse juhtkonna strateegilisele mõtlemisele, eriti muutlikel aegadel.

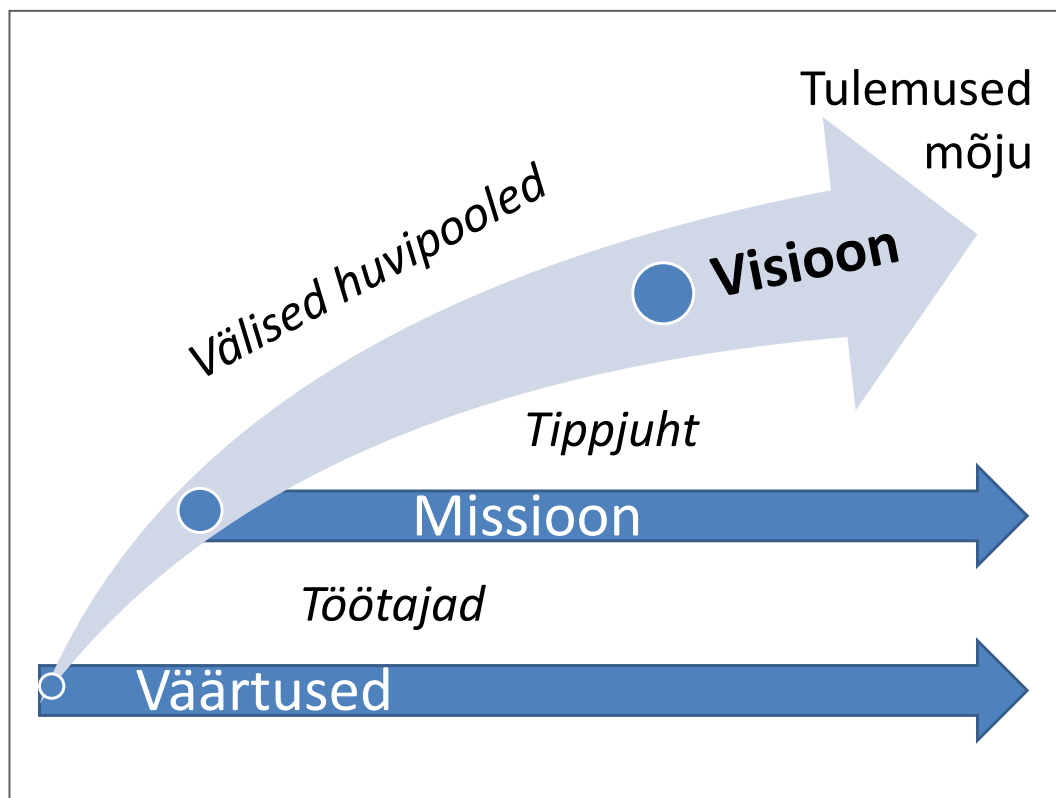
Organisatsiooni tegevus keskkonnas on tema sisemise olemuse väljendus, seega sõltub välise tegevuse tulemuslikkus sisemise olemuse kvaliteedist (Srinivasan 2013: 150). Laiemalt aktsepteeritud organisatsioonide tegevus on pikaajaliselt edukam, ja seetõttu järjest enam hakatud laiemale mõjule tähelepanu pöörama. Näiteks 1980-ndatel oli enamus korporatsioonide peamine eesmärk efektiivsus sisemistes protsessides ja vaid u 20%-l maailmas tuntud suukorporatsioonidest oli defineeritud laiema mõju ühe esmase eesmärgina, siis 1990-ndatel oli juba pea pooltel organisatsioonidel esiplaanil laiem mõju (Kaufman, Watkins, Triner, Sith, 1998: 38). Sisulist tähtsust omab ka asjaolu, et nõ sotsiaalse rolli võtmine nõuabki ajas pikemaajalisema horisondi olemasolu, kui kvartaalsetele või aastastele tulemustele keskendumine. Drucker on esile tõstnud, et sotsiaalne dimensioon on ellujäämise dimensioon (2007: 28). Keskendudes vaid sisemistele teguritele ignoreeritaks organisatsiooni ellujäämiseks olulisi faktoreid.

Visioonid nagu ka missioonid sisaldavad sageli uhkust tekitavaid eesmärke organisatsiooni enda koha, sageli jääb aga puudu organisatsiooni laiemat keskkonna ja

ühiskonna mõju määratlevast osast, kui ehk otsesed kliendid välja arvata (Moore et al, 2011: 15). Sageli puudub viide sellele, kuidas laiemat edu või ebaedu hinnata või mõõta. Selline käsitus on andud aluseks üheks põhiliseks kapitalistliku mudeli kriitikaks, mille alusel keskendutakse vaid üksiku indiviidi või organisatsiooni edule arvestamata keskkonna negatiivseid mõjusid.

Huvipooli (*Stakeholders*) on aja jooksul erinevate autorite poolt defineeritud mitmeti. Neist üheks laiemaks võib lugeda definitsiooni, mille kohaselt on huvipool see organisatsioon või isikute grupp, kes võib mõjutada või keda mõjutab organisatsiooni eesmärkide saavutamine (Freeman 2010: 53). Seega ei vaadelda neid, kel pole jõudu organisatsiooni tegevust mõjutada ega ka neid, keda omakorda organisatsiooni tegevus ise ei mõjuta. Kusjuures tuleb arvestada, et eri mõjurid muutuvad ajas, need on sotsiaalselt konstrueeritud mitte objektiivne reaalsus ning teadlikkus ja tahe võivad, aga ei pruugi neis suhetes esineda (Mitchell, Agle, Wood 1997: 865-868). Praktilisest lähtekohast on mõistlik vaadelda neid huvipooli, kelle puhul mõju on.

Visioonita on küll teada, miks organisatsioon on loodud ja kuidas soovitakse seatud eesmärkideni jõuda, kuid puudub ühtne alus eesmärkide omavaheliseks suhestamiseks. Visiooni roll on olla organisatsiooni ühendavaks suunaks. Tippjuhtkonna rolliks on tugeva kultuuri loomine, milles on omakorda oluline organisatsiooni visiooni loomine. Tihtilugu algab kultuur just omaniku või ettevõtte looja visioonist, mis paneb aluse kogu organisatsiooni käitumismustritele ja loob selle täitmiseks vajalikud võimekused ning vastavad tulemuste mõõtmise süsteemid (Kotter, Heskett 1992: 7). Sageli alustab uus juht oma meeskonnaga visiooni loomisest ja selle saavutamiseks vajalike strateegiate määratlemisest, veendes ka ülejäänud huvigruppe visiooni saavutamise olulisuses. Strateegia komponentide, peamiste huvipoolte ja tulemuste kohta on koostatud ülevaatlik joonis 1.1. Visiooni loomine on eelkõige tippjuhtkonna ülesandeks, töötajad suunatakse visiooni kaudu tulemuste saavutamisele, võttes aluseks organisatsiooni väärtused ja täites seatud missiooni.



Joonis 1.1. Visiooni seos missiooni, visiooni ja tulemustega ning huvipooled (autori koostatud).

Edukaks toimimiseks peab organisatsioon omama nii visiooni kui ka rutiine. Visioon määratleb tulevikutrende ning valmistab organisatsiooni nendeks ette, rutiine on aga vaja igapäevaste tegevuste edukaks sooritamiseks. Kõik ei saa olla liidrid, vaja on igapäevaste tegevuste läbiviijaid ja nõ rutiinsete tegevuste juhte. Samas peaks kõiki ühendama soov tegutseda teatud ühtse eesmärgi nimel, mis annab võimalusi valida erinevate lähenemisnurkade ja lahenduste vahel. Mitmed empiirilised uuringud on näidanud, et tugeval organisatsioonikultuuril ja ühistel väärtustel põhinevate organisatsioonide tulemused on teistest ettevõtetest kordades paremad (Kotter, Heskett 1992: 11, Baum, Locke, Kirkpatrick 1998). Mitmel puhul on rõhutatud positiivset mõju nii kliendi- kui töötajate rahulolule (n Kantabutra, Avery 2010: 42), millel on omakorda positiivne seos pikaajaliste tulemustega. Visioonita võib ettevõtte olla kasumlik, kuid tulemuslikkus kannatab oluliselt.

Visioonil põhinemine aitab paremini toime tulla muutuva maailmaga, andes strateegiale laiema, kuid selge raamistiku, mille raames saab välja töötada täpsemad eesmärgid ja

mõõdikud, mida omakorda saab vajadusel muuta. Samas selleks, et adapteeruda, peab organisatsioon olema võimeline õppima (Mintzberg 2000: 209). Strateegia loomisel võib eristada näiteks visiooni loomist ja õppivat organisatsiooni.

Kuigi laialt võttes on visioon oluline teatud inimgruppide juhtimiseks, siis saab seda käsitlust jagada eri distsipliinide vahel. Näiteks poliitika ja ühiskonna teadus, usuteadus, sõjaline juhtimine, ettevõtete juhtimine, psühholoogia. Organisatsiooni juhtimises omab see puutepunkti eri käsitlustega, nagu eestvedamine (*leadership*), *coaching*, eesmärgistamine, tasakaalus juhtimiskaart. Ülevaade visiooni olulisust erinevates juhtimisega seotud teooriates koos olulisemat autorite ja vastava seose kirjeldusega on kokkuvõtlikult toodud Lisas 2. Visioon on sisendiks organisatsiooni arendamisele (*Organisational Development*) ja muutuste juhtimisele, samuti mõjutab see organisatsiooni kultuuri. See on üheks oluliseks sisendiks organisatsiooni erinevatele protsessidele nagu eelarvestamine, turundus ja avalikud suhted, teenindus, inimeste haldamine (*Human Resources*), arendustegevused, tootmine, luues neis kõigis tegevustele ühtsema aluse.

1.2. Visiooni olulisus strateegilise planeerimise protsessis

Järjest keerukamaks muutuv keskkonnas on vaja strateegilisele planeerimisele pöörata olulisel määral tähelepanu. Sageli jäävad kaugemasse tulevikku suunatud tegevused igapäevatoimetuste varju ja pikemas perspektiivis oluliste, kuid paratamatult veidi ebaselgete tunnuste ning tulemustega tegevused kipuvad jääma tahaplaanile. Mitmed uuringud on toonud välja, et strateegilise planeerimisega tegelevate organisatsioonide tulemused on üldjuhul teistest paremad sh on see nii ka pangandussektoris (Hopkins, Hopkins 1997: 636). Teisalt on püütud hinnata seoseid näiteks formaalse strateegilise protsessi ja edu vahel, kus mõningatel juhtudel on tulemused olnud vastuolulised ja pigem ei toeta otsest seost (Falshaw et al 20016: 24). Enamasti on uuritud strateegilise planeerimise mõju mitte ainult organisatsioonide tegevuse planeerimise instrumendina, vaid täpsemalt selle mõju finantstulemustele.

Järsult muutuv keskkond on tõstatanud vajaduse viia strateegiline juhtimine oluliselt senistest erinevatele alustele, kus strateegilised küsimused saavad igapäevaste küsimuste lahendamise kõrval samuti järjepideva tähelepanu osaliseks ning muutustele reageeritakse jooksvalt tippjuhtkonna tasemel. Strateegilised küsimused peaks ette võtma siis kui vaja, mitte ootama kuni protsessis need ette võetakse (Bradley, Bryan, Smit 2012: [html](#)). Selleks on näiteks McKinsey and Co soovitanud rakendada dünaamilise juhtimise nn teekonna mudelit (*journey model*), mille peamiseks tunnuseks on tippjuhtkonna tähelepanu suunamine strateegilistele küsimustele vähemalt sama suures ulatuses, kui jooksvatele küsimustele.

On väidetud, et kõige edukamad strateegiad on olnud visioonid, mitte plaanid (Mintzberg 1994: 107). Strateegiline planeerimine on analüüs, strateegiline mõtlemine aga süntees. Strateegia loomise eesmärgiks on inimesed kaasa tõmmata, planeerimine on juba kalkuleeritud viis ülesannete süstematiseerimiseks. Seejuures tähtsustub visioon järjest kiiremini muutuv maailmas, kus ei ole enam võimalik ette ennustada täpsemat keskkonda aastate pärast. Keskkonna muutused võivad muuta seatud eesmärgid ja tegevused mõttetuks. Visioon loob strateegia laiema tausta, mille põhjal saab juba täpsemad detailid välja töötada (Mintzberg 2000: 209). Formaliseeritud protsess toob kaasa suurema inerts. Muutuste tegemiseks on vaja teha läbi protseduurid, mis võib tegevust oluliselt pidurdada. Seetõttu loetakse oluliseks lihtsat ja mitte liiga formaalselt strateegilise planeerimise protsessi. Kusjuures tuuakse välja, et tõeline strateegiline muudatus eeldab mitte niivõrd olemasoleva ümberkorraldamist, kuivõrd uute võimaluste välja mõtlemist (Mintzberg 1994: 109). Sageli ei piisa vaid olemasolevate võimaluste ümbermängimisest.

Mõnikord eelistatakse strateegilisele planeerimisele pikaajalist planeerimist. Selle peamiseks põhjusteks on konkreetsemate eesmärkide seadmine, mida saab suhteliselt lühikese aja jooksul saavutada ja seega tehakse plaane pigem vastavuses enda oodatava vastutusajaga. Strateegiline planeerimine eeldab mugavusstsoonist väljatulemist ja keskendumist tuleviku loomisele (Bell 2001: 75). Pikaajaliste plaanide puhul lähtutakse olemasolevast kogemusest ja olukorrast ning lahendatakse probleeme.

Strateegia loomise protsessi puhul rõhutatakse mitmeid etappe, mis teevad strateegia eduka elluviimise võimalikuks (nn *Design School*, Mintzberg 1990: 175-179). Strateegia loomine peaks olema kontrollitud ja teadlik mõtlemisprotsess – selle tulemusel valminud strateegia saab olla tegutsemise aluseks. Peamine vastutus teadlikku protsessi ja kontrolli eest peab olema tegevjuhil (*CEO*), kellel on selleks piisav võim ning kontroll organisatsiooni üle. Samas peaks protsess olema võimalikult lihtne ja mitteformaalne – vaid nii saab tagada kontrolli selle mõjusa elluviimise üle.

Mintzbergi strateegia mudeli (1990) kriitilises analüüsis toodi sisse õppimisvõime olulisus vs tugevuste ja nõrkuste analüüs. Organisatsioon ei pruugi teada ja omada täit ülevaadet võimalustest ning enda võimest neid kasutada. Nii piiratakse end teatud olemasolevate raamidega, kuigi võti võib asuda väljaspool tänast tegevust. Samas peab strateegia loomisel siiski arvestama olemasoleva struktuuriga, seda ei saa hetkega täielikult muuta. Lõpliku strateegia formuleerimine võib välistada selgivate täiendavate asjaoludega arvestamise. Strateegia lukustamine võib võtta soovi ja võime muutuda (Mintzberg 1990: 184). Seega on sageli vaja väljendada strateegiat piisavalt selgelt, et anda osapooltele ühine suund, ootamata täielikult valminud strateegiat. Seega ei saa eeldada, et meil saaks olla mistahes hetkel olemas nõ valmis strateegia, see peab ajas pidevalt arenema. Üldiselt on oluline teada, miks midagi on vaja teha, mis annab tegevuses suurema autonoomsuse ja iseseisvuse vastandina tsentraliseeritusele (ühed mõtlevad ja teised tegutsevad). Seda toetab ka fakt, et vaid väikese osa strateegiatest on täielikult ellu viidud, tavapärast tuleb neid enne muuta. Sellise analüüsi tulemusel jõudis Mintzberg nõ õppiva organisatsiooni mudelini.

Hea visiooni sõnastamine ei ole kerge ja selleks tuleb võtta piisavalt aega. Visiooni loomine eeldab nii loomingulisust kui ka analüütilist lähenemist. Olulisel kohal on loovus, kirg ja pühendumine. Tinglikult võib öelda, et õigelt sõnastatud visioon peaks aktiveerima aju parema poole, mis tegeleb emotsioonidega. Ettevõtte strateegia kujundamisel tuleb arvestada kogu keskkonna dünaamilisuse ja protsesside irregulaarsusega, vajalik on eri võimaluste kompamine ning interaktiivsed õppimise ja sünteesi protsessid (Mintzberg 2000: 209). Strateegia loomine eeldab pigem eri muutujate sünteesi kui üldise olukorra osadeks lahti kirjeldamist. Sisuliselt on tegu pigem holistiliste piltide kui lineaarselt kirjeldavate sõnastustega. Kuna analüüs ei ole

süntees, siis ei ole strateegiline planeerimine strateegia loomine st neid oleks õige omavahel eristada (Mintzberg 2000: 66). Analüüs eelneb sünteesile ja toetab seda, kuid see ei asenda sünteesi.

Visioon ei saa olla liiga täpne ülesandepüstitus, kuna sel juhul tuleks seda olude muutumisel pidevalt muuta. Kui organisatsioonil on vaid formaalne plaan ja puudub üldisem visioon, siis võib igasugune keskkonna olulisem muutus põhjustada senist plaanide ebaadekvaatsuse. Seega tuleks pigem olla mitteformaalne strateegiline õppija kui formaalne strateegiline planeerija (Mintzberg 2000: 210). Strateegia on osa mitterutiinsest maailmast, mis tuleb tõlkida eesmärkide ja eelarvete rutiinsesse maailma.

Ettekujutus lõpptulemusest peab olema siiski selge, mitte ähmane. Keskenduda tuleb sellele, mida luua tahetakse, mitte sellele, millest sa vabaneda soovid (Blanchard, Stoner 2003:84). Visiooni loomisel tuleks keskenduda lõpptulemusele, mitte niivõrd sinna jõudmise protsessile. Ebaselge visiooni puhul võidakse seada kaootilised ja segased eesmärgid, mis soovitud tulemuse asemel viivad hoopis negatiivsete mõjudeni nii klientide kui ka keskkonna suhtes laiemalt.

Visioon mis ei mõjuta emotsioone, ei ole liikumapaneva jõuna sedavõrd mõjus. Hea visiooni loomine hõlmab endas intuitsiooni, loovuse ja kire tunnetust ning arusaama, mis mõjutab inimeste tundeid. Loovus on eriti oluline tulevikku kujutavate piltide või metafooride leidmisel, mis teisalt aga võimaldavad visiooni väga erineva taustaga inimestele arusaadavaks muuta ning annavad võimaluse visiooniga kaasa tulla, sellele pühenduda. Visiooni loomine eeldab võimet näha ja tunda, seda ei saa teha inimesed, kes tegutsevad vaid numbrite ja paberitega mõnes formaalses protsessis (Mintzberg 2000: 316). Seega oleks ka formaalse planeerimise protsessis mõistlik ette näha võimalus või isegi kohustus peatuda ja *mõelda* strateegiliste küsimuste peale.

Visiooni loomisel ei tohiks takerduda minevikku või olevikku, ei tohiks karta pakkuda välja ka hulljulgeid ideid. Seda aga puht analüütiliste oskustega pole võimalik teha. Julgete visioonide loomine eeldab nii loovust kui ka mõtete, vaadete, arvamuste piisavalt suurt hulka. Liiga ühtselt mõtlevad meeskonnad ei pruugi uudseid võimalusi näha. Praktikast on mõistlik arvestada nii noorema generatsiooni uudseid ideid kui ka kogenud juhtide sisendit, et mõtted ei kujuneks liiga lennukateks ja ebapraktilisteks.

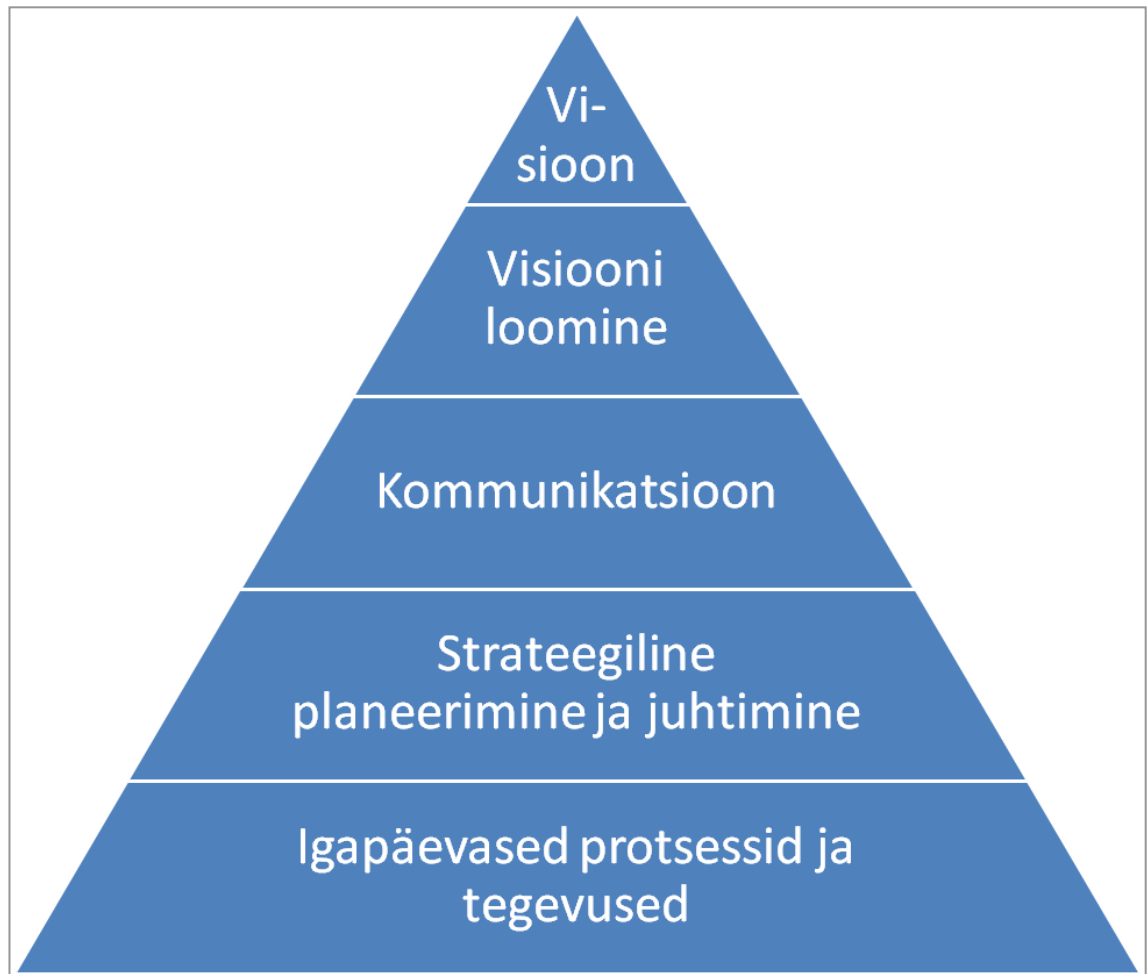
Üheks võimaluseks on seada sihiks võita ühtset vaenlast, mis võib olla vägagi motiveerivaks ja selgeks jõuks, kuid üldjuhul ei saa seda väga pika aja jooksul kasutada. Lisaks ei taha keegi elada pidevas sõjaolukorras, mis viib pikemas perspektiivis unikaalsuse ja loovuse kadumiseni.

Loovuse ja tunnetega samavõrd olulised on ka puht analüütilised võimekused: eesmärgistamine, protseduurid ja selgelt põhjendatud otsused, mis tulenevad organisatsiooni ja keskkonna analüüsist. Ettevõtte tippjuhtkond peab suutma näha antud tegevusala tulevikusuundumusi (*foresight*). Visiooni sobivuse hindamise aluseks on tulevikusuundumuste analüüs ja kontseptualiseerimine. Juhi ülesandeks ei ole tulevikku ennustada. Juht peaks vaatama sisuliselt läbi võimalikud tulevikustsenaariumid, siis hindama millised neist on tõenäolised ning seejärel valima neist eelistatavamad, mille baasilt saab luua strateegia (Nanus 1990: 14). Selliselt on võimalik mõjutada tõenäolist tulevikku soovitud suunas, suunates organisatsiooni arengut vastavalt keskkonnas toimuvatele muutustele.

Nii strateegia loomine kui ka strateegiline planeerimine peavad olema omavahel tasakaalus. Visioonid ja strateegiad mahuvad tihti vaid mõnele lehele, plaanid on tavapäraselt palju mahukamad ja detailsemad. Suuna loomise protsess annab tegevustele fookuse, planeerimisega seotud tegevuste läbimõtlemine loob aga reaalsuse tunnetuse st kas tegelikult on siiski võimalik antud visiooni ellu viia ja mida see täpsemalt tähendab. Ülevaatliselt on visiooni ja strateegia loomise ning strateegilise juhtimise komponendid esitatud joonisel 1.2.

Strateegia elluviimise juures on oluline takistuste kõrvaldamine. Üks oluline inimeste tegevust takistav probleem on see, et ülesanded ja takistused tunduvad liiga suurtena. Selle tõttu on juhtide oluline roll jagada vajalikud tegevused väiksemateks osadeks, mille lahendamine on konkreetsele seltskonnale jõukohane. Olemasolev struktuur ei pruugi uute väljakutsete jaoks sobida. Kompensatsioonisüsteem toetab hoopis muid tegevusi-tulemusi. Inimestel on pealegi kalduvus olla muutustele vastu, kuna need tekitavad teadmatust ning ebakindlust. Edukate ja ulatuslike muutuste juhtimisel eristatakse nelja olulist komponenti, mis aitavad tegevust suunitleda: eelarved, plaanid, strateegiad ja visioonid (Kotter, Cohen 2012: 67). Eelarve on plaani rahaline osa, plaan

määratleb sammhaaval, kuidas strateegia ellu viia. Strateegia näitab, kuidas visiooni saavutada ja visioon näitab lõpp-punkti, kuhu kõik strateegiad ja plaanid viivad.



Joonis 1.2. Ülevaade visiooni loomise ja strateegia elluviimisega seotud valdkondadest (autori koostatud).

Strateegia elluviimisel omab olulist tähendust juhtkonna panustamise intensiivsus, mis omakorda sõltub juhtimisoskustest, sh strateegilise planeerimise kogemus ja uskumused planeerimise tulemuslikkuse seoste kohta, keskkonnatingimuste keerukusest ja muutlikkusest ning organisatsioonilistest teguritest, nagu selle suurus ja keerukus. Strateegilisel planeerimisel on kolm olulist komponenti: formuleerimine, elluviimine ja kontroll. Üldjuhul on tulemused paremad, kui igale neist kolmest pööratakse suhteliselt võrdset tähelepanu (Hopkins, Hopkins 1997: 636-637). Seega sõltub strateegilise

planeerimise edukus mitmetest teguritest, kus tulemuslikkuse hindamisel peaks sobival viisil vaatlema neist kõiki.

Muutuste juhtimise ebaõnnestumise ühe põhjusena tuuakse välja muu hulgas just visiooni puudumist. Visioon on oluline näiteks ettevõtete ümberpööramisele (*turnaround*), samuti ühinemiste ja ostude puhul. Ühise sihi puudumisel ei teki organisatsioonide vahel sünergia. See on eriti oluline teenuste sektoris, kus tulemused sõltuvad ennekõike töötajate panusest ning juhul, kui töötajad ei tule uue visiooniga kaasa, nad lihtsalt lahkuvad (Knillans 2009: 40). Ühendamiste puhul on oluline leida mõlema organisatsiooni tugevusi hõlmav ja integreeriv visioon st nägemus sellest, milline ühinenud organisatsioon välja näeb.

Ka kriiside puhul loetakse selge uue visiooni seadmist väga oluliseks. Enamasti luuakse just siis uus visioon, mis aitab ettevõtte taas kasvule. Väikeste muudatuste puhul on visioonid ja strateegiad sageli nii ilmsed, et nende peale pole vaja mõelda. Ulatuslike muudatuste korral on aga visiooni ja strateegia loomine üsna keeruliseks ülesandeks, kuna nõuavad „hüpet tundmatusse“ (Kotter, Cohen 2012: 69). Strateegilised plaanid motiveerivad väheseid, kuid jõuline visioon võib minna südamesse ja panna kõiki tegutsema. Visiooni tõhus koordineerimisfunktsioon on seotud kiiruse probleemiga – planeerimine on olemuslikult oluliselt aeglasem protsess. Samas on visioon teatud mõttes muutuste ülene, muutused puudutavad eelkõige spetsiifilisemaid ülesandeid ja nende lahendamist, üldine suund ei pea ega tohigi liiga sageli muutuda.

Inimesed on valmis muutuma, kui nad kujutavad selgelt ette, mida nad soovivad tulevikus juhtuvat. Kui see pilt või visioon on selge, siis võetakse ette mistahes vajalike sammude, et teha sellest visioonist reaalsus (Robbins, Finley, 1997: 33). Praktikas tuleb algne visioon mõnelt üksikult isikult ja on algul üsna udune, kuid tippjuhtkonna (või piisavalt võimeka koalitsiooni) töö tulemusel saab see märksa selgemaks ning luuakse täpsem elluviimise plaan (Kotter, 2007: 98). Ilma selge visioonita võib transformatsiooni protsess muutuda lihtsalt üksikute plaanide, programmide, projektide jadaks, mis ei moodusta kuidagi tervikut. Kusjuures eriti oluline on see suurte ja keerukate, näiteks rahvusvaheliste korporatsioonide puhul, kus olulised strateegilised ja struktuursed muutused põhjustavad vastuseisu nii olemasolevate juhtide poolt (näiteks

karjäärivõimaluste või võimu muutumise kaudu) kui uute juhtide poolt, kes võivad kaasa tuua enda kujundatud nägemusi organisatsiooni peamistest suundadest. Seega on visioonide ühtlustamine ja uue visiooni tekitamine *status quo* murdmiseks väga oluline (Doz, Prahalad, 1987: 73). Nii viidatud kui ka muudel põhjustel on suurteil organisatsioonidel küllaltki suur inerts ja rajasõltuvus.

Organisatsiooni transformatsiooni õnnestumiseks oluliste tegurite seas on visiooniga seonduv väga olulisel kohal. Näiteks toob Kotter (2007: 99) välja 8 õnnestumiseks vajalikku sammu, millest 3 on otseselt visiooniga seotud: visiooni loomine (jõupingutustele suuna andmine ja visiooni elluviimise plaani koostamine), visiooni kommunikeerimine (kasutades selleks erinevaid kommunikatsiooniviise ja näidates koalitsiooni tegevusega eeskuju) ning kolmandaks töötajate võimustamine visiooni elluviimiseks sh takistustest vabanemine, sellega vastuolus olevate süsteemide ja struktuuride muutmine, tavapärasest erinevate ideede ja tegevustega seotud riskide võtmise julgustamine.

Muudatuste elluviimisel on olulisel kohal möödapääsmatuse tunne. Sisuliselt hakatakse rääkima sellest, et midagi tuleb ette võtta ning valmistatakse sellega organisatsiooni muutusteks ette. Muudatuste elluviimisel on esmasteks sammudeks möödapääsmatuse tunde tekitamine, juhtgrupi moodustamine ja visiooni määratlemine (Kotter, Cohen 2012). Esmalt tuleks tekitada vastupandamatu, pilkupüüdev ja draamatiline olukord, mis aitab näha nii probleeme kui ka edu ja sellest tulenevat rahulolu. Uued ideed tekitavad sisemise reageeringu, mis vähendavad muudatust takistavaid ja suurendavad seda toetavaid emotsioone (Näe – tunne – muutu meetod, Kotter, Cohen 2012: 11). Harva saab muutuste juhtimisel kasutada nn analüüsi – mõtle – muutu mudelit, kus liikumapanevaks jõuks on eelkõige info analüüs, aruanded ja esitlused. Visioon aitab vältida põhilisi muudatuste elluviimiseks takistavate tunnete tekkimist – frustratsioon, viha ja hirm (Kotter, Cohen 2012: 3). Pigem aitab positiivses võtmes nõu küsimine ja plaanide koostamine panna inimesi kaasa mõtlema, mida kujunenud olukorras saaks teha.

Kokkuvõttes võib väita, et strateegilise planeerimise protsessis loodud formaalse strateegia olemasolu on suuremate ja keerukama ülesehitusega organisatsioonide

pikaajalise edukuse seisukohalt oluline. Samas on detailsed protsessid kiirelt muutavas keskkonnas kohmakad ega ole alati organisatsiooni läbiva tegevuse fookuse muutmiseks piisavalt dünaamilised. Visioonil põhineva lühikese, inspireeriva ja piisavalt täpse strateegilise plaani olemasolu annab võimaluse muutuste suhteliselt kiireks sisseviimiseks organisatsioonis. Selleks vajaliku strateegilise plaani loomiseks ja edukaks rakendamiseks on võrdselt olulised nii loovate kui analüütiliste võimekuste olemasolu ja sobiv tasakaal.

1.3. Visiooni kommunikatsioon ja tulemuslikuks kasutamiseks vajalikud atribuudid eestvedamise kontekstis

Organisatsioonide juhtimise üheks komponendiks on eestvedamine ehk järgijate motiveerimine organisatsiooni tulemustesse panustamisse. Visioon omab eestvedamise teoorias olulist rolli, mida lähemalt analüüsides on võimalik määratleda visiooni olulised atribuudid. Samavõrd tähtis, kui on visiooni olemasolu, on selle kasutuselevõtt kogu organisatsioonis. Sageli on diskuteeritud teemal, kas olulisem on eestvedamine ja juhtimine või visioon. Ühelt poolt väidetakse, et tugev juht suudab oma teadmiste ja karismaga muuta mistahes organisatsiooni elujõuliseks. Teisalt arvatakse, et eestvedamine on vaid visiooni elluviimise mehhanism. Visioon hoiab organisatsiooni õigel teel ja aitab raskustega hakkama saada. Praktikas on vaja mõlemat sobivas proportsioonis.

Tippjuhtkonnale on visioon eelkõige jõu allikaks. Uuringud on näidanud, et juhid, kes omavad selget visiooni, saavutavad paremaid tulemusi (Baum, Locke, Kirkpatrick 1998:52). Töötajatele on visioon eelkõige motivatsiooni allikaks. Parimaid tulemusi annab enesemotivatsioon st töötajad peavad nägema visioonis midagi, mis neid isiklikult inspireerib (Collins, Porras, 1994: 94). Motivaatorina töötamiseks on oluline, kuidas visiooni kommuniqueeritakse ja kas kõik töötajad võtavad selle omaks. Mõtestatud visioon ja väärtused on töötajatele rahulolu allikaks, võimaldades neil töö üle uhkust tunda ja püüelda pideva täiustamise poole (Quigley 1994: 40). Töötajad on

ühtlasi nii organisatsiooni sisemised osapooled kui ka selle esindajad organisatsioonist väljaspool, mõjutades sellega teiste suhtumist organisatsiooni (Kanter 2011: 69). Töötajad on organisatsiooni kultuuri kandjad ja peamised tulemuste loojad, seega on nende osalemine ühiste eesmärkide elluviimises ülioluline.

Visiooni elluviimiseks on oluline selle kommunikeerimine. Vastasel korral ei teata, et visioon on olemas, mida see täpsemalt endast kujutab ja miks see just sellisel kujul on oluline. Kui visiooni sisu ja omadused mõjutavad tulemuslikkust otseselt, siis mõjutab see tulemuslikkust suurema tõenäosusega juhul, kui töötajad sellest teavad (Baum, Locke, Kirkpatrick 1998: 51). Kommunikatsiooni on poolt raske üle tähtsustada, kuna see võimaldab visioonist aru saada ja oma tegevuses sellega pidevalt ja tegelikult arvestada. Selgitades visiooni olemust erinevatele osapooltele ning korrates sama sõnumit uuesti ja uuesti saab pöörata kogu organisatsiooni tegutsema soovitud suunas (Kotter 1990: 150). Seega on oluline, et sõnum oleks viidud läbivalt kõigi töötajateni, kasutades selleks kõiki sobivaid kommunikatsioonivõtteid. Töötajail peab olema võimalus visiooni näha, kuulda, esitada selle kohta küsimusi ja selle üle arutleda, et muuta see endale arusaadavaks ja omaseks.

Lisaks organisatsiooni enda ressurssidele sh töötajad, juhatus ja nõukogu, on vaja kaasata ka väliseid osapooli, eelkõige omanikud, kliendid, partnerid ja hankijad. Sattudes vastuollu väliste huvipooltega ei pruugi olla organisatsiooni eesmärkide saavutamine võimalik. Samas võib visiooni kommunikeerimine sisemistele ja välistele huvipooltele sisult erineda. Näiteks on toodud probleemina väljapoole kommunikeerides, et sisuliselt võib visioon tähendada suuremat kasumiootust ja hindade kõrget taset, mis klientides ja partnerites tekitab selgelt vastuseisu (O'Brien, Meadows 2003: 41). Seega tasub sõnumite valikul olla ettevaatlik.

Kommunikeerimise põidlareeglina tuuakse välja, et viie minuti jooksul peaks visioon olema arusaadavalt esitatud, mille tulemusena peaks kuulujal tekkima arusaamist ja huvi väljendavad reaktsioonid. Kui see pole võimalik, siis on ilmselt vaja sõnumite kallal veel vaeva näha – visioon on liiga udune. Visiooni ebapiisav kommunikatsioon on üks transformatsiooniprotsesside läbikukkumise olulistest põhjustest (Kotter 2007: 100). Samas peab juht peab tegema enam, kui lihtsalt visiooni kommunikeerimine

järgijatele. Juhid kommunikeerivad visiooni, kasutades selleks kas inspireerivaid kõnesid, kirjalike teateid, ühiseid väärtusi ning eelkõige käitudes ise rollimudelina, kelle tegevus on visiooniga kooskõlas. Visiooni kommunikeerimisel tuleks tähelepanu pöörata sellele, et see puudutaks lisaks mõttemaailmale inimeste instinkte ja emotsioone, mis tõstab idee mõjukust. Selleks oleks vajalik luua visioonist pilte, ettekujutusi, kasutada sümboleid ja lugusid. Organisatsioonide identiteedi kui ka põhiväärtuste kinnistamiseks kasutatakse erinevaid rituaale ja tseremooniaid (Yukl 2006: 282). See annab tunde, et tegutsetaksegi täiesti uues keskkonnas, kuigi organisatsioon on iseenesest ikkagi endine.

Erinevates teooriates rõhutatakse, et strateegiline planeerimine, aga eriti visiooni loomine on ettevõtte juhi ülesanne, mida on eriti rõhutatud nn strateegia disaini mudelis (Mintzberg 1990: 176). Siit aga tuleb ka oht – paljud visioonid on mõjutatud juhi isiklikust ambitsioonist, mitte organisatsiooni arenguvajadustest. Näiteks mõjutavad juhid järgijaid olles neil nõ rollieeskujudeks (Bass, Avolio 1993; 115; Conger & Kanungo 1987; House 1976; Locke et al. 1991), pakkudes individuaalset toetust (Bass, Avolio 1993; 115; Conger, Kanungo 1987) ja tunnustades saavutusi (Conger, Kanungo 1987; Kouzes, Posner 2012; Locke et al. 1991). Üheks oluliseks viisiks on pakkuda järgijatele ülesannete täitmise kohta piisavat informatsiooni. Näiteks selgitada, mida tuleb täpsemalt saavutada ja kuidas ülesandeid täpsemalt ellu viia, millised on ülesannete täitmise strateegiad, stimuleerida järgijaid intellektuaalselt, kasutades selleks traditsioonilisi järelevalve struktuure ja transaktsioonilise juhi käitumismudeleid (Bass 1981; Campbell 1991; Earley 1985; Yukl 1989). Uuringud on näidanud sellise tegevuse märkimisväärset positiivset mõju järgijate saavutustele. Näiteks isikud, kellele antakse väljakutsuvad, spetsiifilised ülesanded saavutavad paremaid tulemusi kui need kellele anti kergemaid või „tee nagu suudad“ ülesandeid (Campbell 1991:1; Earley 1985). Samuti on näidatud, et kui visioonis väljendatu jagada eelviidatud ülesanneteks, siis see tõstab oluliselt järgijate tulemuslikkust visioonis sõnastatud aspektide saavutamisel (Kirkpatrick ja Locke 1996:45). Kusjuures huvitav on ka vastupidine – suure eesmärgi olemasolu võib tõsta spetsiifilise ülesande täitmise tulemuslikkust.

Küllaltki sageli esineb olukordi, kus juhtkond loob visiooni ja räägib sellest, kuid igapäevast tegevust sellega jooksvalt tegelikult ei seostata. Näiteks ühe Midwest City

ettevõtete seas läbi viidu küsitluse tulemusel segus, et kuigi suurel osas ettevõtetest olid visioonid arusaadavalt määratletud, siis uskus seda 75% vastajatest. Vaid 44% vastajatest leidis, et visioon on inspireeriv ja tervelt 66% arvas, et küllap see varsti üldse unustatakse (Domm 2001: 46). Pahatihti juhtub, et näiteks nii kommunikatsiooni kui personaliosakond võivad pidevalt visioonist rääkida, seostamata seda aga enda funktsioonide arendamisega. Visioonist küll räägitakse, kuid ei mõõdeta ega presenteerita liikumist visioonide poole.

Kommunikeerimisel ei tohiks alahinnata „sõnumitooja“ isikut- välimust, taustateadmist, kõnemaneeeri jms. Karismaatilise juhtimise teooria tegeleb liidri omadustega lähemalt. Karismaatiline kommunikatsioonistiil võib olla efektiivne, kuna sellega kaasneb ka jõuline mitteverbaalne mõjutamine, mis annab tunnistust visioonile pühendumisest, näitab et juht on täis energiat visiooni elluviimiseks ning on selles enesekindel ja piisavalt jõuline (Howell ja Frost 1989: 392). Visioon on karismaatilise juhtimise teoorias kesksel kohal. Karismaatilistel liidritel on teatud omadused, mis aitavad efektiivsetel juhtidel panna järgijad efektiivselt soovitud eesmärkide nimel tegutsema. Nendeks omadusteks on muu hulgas liikumapanev jõud (*drive*), liidri motivatsioon, ausus ja terviklikkus, enesekindlus, kognitiivne võimekus ja teadmised oma tegevusalast (Kirkpatrick, Locke 1991; 48-59). Liikumapanev jõud on omakorda lai mõiste, mis koosneb saavutusvajadusest, motivatsioonist, ambitsioonikusest, energilisusest, visadusest ja initsiatiivikusest.

Samas usutakse, et nimetatud juhi võtmeomadused aitavad juhil omandada vajalikud oskused, sõnastada organisatsiooni visioon, efektiivselt planeerida selle elluviimiseks vajalike tegevusi ning muuta seeläbi visioon reaalsuseks (Kirkpatrick, Locke 1991). Seega on antud töö kontekstis olulised kolm peamist kategooriat: oskused, visiooni loomine ja selle elluviimine.

Mitmed uuringud on näidanud, et karismaatiline juhtimine mõjub positiivselt järgijate tulemuslikkusele, suhtumisele ja tajudele (Shamir, House, Arthur 1993). Samas ei ole siiski üheselt tõendatud juhtimisstiili ja tulemuste vahelist selget seost, pigem on käsitletud karismaatilist juhtimist kui kompleksset ja multidimensionaalset kontseptsiooni. Mõnede uuringute põhjal on laboratoorsete simulatsioonide abil

tõestatud, et kuigi selgelt sõnastatud visiooniga ettevõtete tulemused on paremad (Baum, Locke, Kirkpatrick 1998: 50) ning visiooni sõnastamine ja selle elluviimine selgete ülesannete kaupa tõstavad tulemuslikkust, siis mõneti üllatavalt karismaatiline kommunikatsioonistiil järgijate tulemuslikkust ei tõsta (Kirkpatrick ja Locke 1996: 46). Karismaatilise esitluse puhul peeti juhti lihtsalt karismaatilisemaks, huvitavamaks. Samas peeti mittekarismaatilist juhti rahulikuks, kontrolli omavaks ja pigem asjatundlikuks, edukaks ning võimu omavaks.

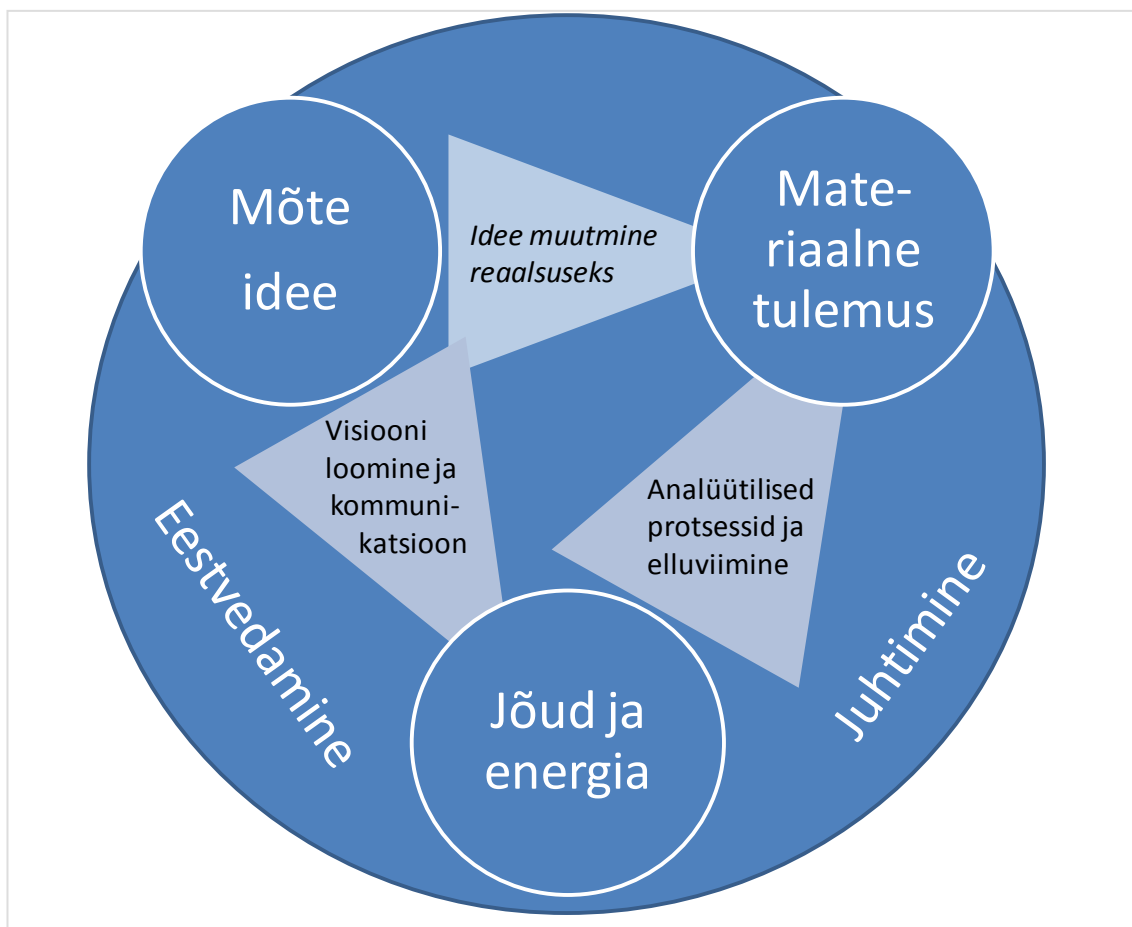
Visiooni olemasolu tõstis intellektuaalset stimulatsiooni ja usaldust juhi vastu, tööülesandeid peeti enam huvitavateks, olulisemateks ja väljakutsuvamateks. Visiooni puudumisel peeti neid pigem vähe stimuleerivateks, igavateks ja mõttetuteks. Visioon loob järgijatele fookuse keskenduda ja tõmbab endaga kaasa (Bennis, Nanus 1985:28). Kirjanduse põhjal tuuakse välja liidri efektiivsuse hindamiseks kolme faktorit: tema kirg visiooni suhtes (Kotter, 2007: 100), emotsionaalne visiooniga seotus ja tema visiooniga kooskõlas olev käitumuslik järjepidevus (e.g. Bennis, 1990; Conger ja Kanungo, 2000). Seejuures on tähtsad järgijate suhtumine juhi pakutud visiooni, kus eriti karismaatilist liidrit iseloomustatakse selliste näitajate kaudu, nagu järgijate poolt visiooni kasutamine nende tegevuse sihi või juhina (Conger, Kanungo, Menon 2000; Kantabutra, 2010, Senge, 2006: 198), nende emotsionaalne side visiooniga (Collins, Porras, 1994) ja nende isiklike visioonide kooskõla organisatsiooni visiooniga (Kantabutra, 2010; Senge, 2006: 197). Töötajate motivaatorina peab jagatud visioon olema kooskõlas nende isiklike soovide ja eesmärkidega, see peab neid kõnetama.

Et visioon ei jääks lihtsalt retooriliseks väljenduseks, tuleb juhi poolt ellu viia mitmeid tegevusi. Visiooni peetakse oluliseks osaks eestvedamisel (*leadership*), strateegia elluviimise ja muutuste juhtimise sh eriti strateegilise suunamuutuse seisukohalt (Collins, Porras, 1994; Doz, Prahalad, 1987; Kotter, 1990). Liidri põhilisteks rollideks on anda tegevusele suund, luues visiooni tulevikust, joondada inimesed visiooni järgima, luues kõigile asjasepuutuvatele osapooltele arusaadava pildi tulevikust ning seejärel otiveerida ja inspireerida järgijaid eesmärgile pühenduma hoolimata kõikvõimalikest praktilistest takistustest. Üheks olulisemaks järgijate käitumist mõjutavaks teguriks on juhi võime näha laiemat keskkonda, sõnastada ja formuleerida

inspireeriv visioon ning oskus olla tundlik alluvate vajaduste suhtes (Conger, Kanungo, Menon 2000: 760). See mõjutab grupi tunnetust ning parandab selle tulemusi.

Juhtimisteoorias eristatakse liidreid (eestvedajaid) ja juhte. Juhtide põhiliseks ülesandeks on luua järjepidevust ja korda. Eestvedamise ülesandeks on aga tekitada mingi liikumine, muutus. On öeldud, et liidrid juhivad unistusi- kõikidel liidritel on võime luua mõjuv visioon, mis viib töötajad uude kohta ja muudab visiooni reaalsuseks. Mentaalne, moraalne ja hingeline ideaal, mida elatakse välja erinevate tegevuste kaudu loob mentaalse, moraalse ja hingelise jõu, mis pikemas perspektiivis loob ka materiaalseid tulemusi (Srinivasan, 2013: 154). Jõud on võime asju teha, mobiliseerida ressursse, et saada ja kasutada kõike, mida on seatud eesmärkide täitmiseks inimesel vaja. Jõud on alusenergia, et algatada ja ellu viia tegevusi mis muudavad soovid reaalsuseks (Bennis, Nanus, 1985: 17). Visioon on organisatsiooni energia esmaseks allikaks. Energia, mis paneb teisi liikuma ja toob kaasa suurepäraseid tulemusi (Quigley 1994: 40). Hästi formuleeritud idee, mida levitatakse järjekindlalt, kontsentreeritult ja teadlikult loob kollektiivsele tegevusele suuna ning on olemuselt tugevam kui mistahes hajusalt esitatud mõtted. Seoseid idee ja visiooni loomise, kommunikatsiooni ja materiaalseid tulemusi pakkuva liikumapaneva jõu vahel kirjeldab ülevaatlilikult joonis 1.3.

Visioon loob võimaluse jõu, mõju ja seeläbi ka võimu koondumiseks. Teeniva juhtimise kasutatakse võimu selleks, et luua võimalusi ja alternatiive nii, et inimesed saavad valida ja ehitada iseseisvalt. Sunnil põhinevat võimu kasutatakse domineerimiseks ja manipuleerimiseks, pannes inimesi tegutsema kitsalt etteantud piirides (Greenleaf 2002: 55). Teeniva juhtimise kontseptsioon on üks esimesi, mis liikus ära klassikalise organisatsiooni püramiidi juurest ning hakkas propageerima paindlikke, delegeeritud struktuure. Teeniva juhtimise teoorias on visiooni omamine esimene juhi funktsionaalne omadus. Ülejäänud on: ausus, kooskõla (*integrity*), usaldus, teenindamine, modelleerimine, teedrajav, teiste hindamine (*appreciation of others*) ja mõjuvõim (Russell, Stone 2002: 147). Kokkuvõtlikult peab teeniv liider omama tundmatu tunnetust ja nägema ette ettenägematut.



Joonis 1.3. Visiooni, jõu ja tulemuste seosed (autori koostatud).

Eelnevaga seondub tihedalt mõiste võimustamine (*empowerment*). Selleks, et inimesed oleks motiveeritud ja neil oleks võimalik kiirelt ise lahendusi välja pakkuda, peab neil olema piisav tegevusvabadus, õigus ja võimalus langetada otsuseid ning viia ellu muudatusi. Eduka muudatuste juhtimise sisukohalt tuleks juhtkonna poolt pigem püüda eemalda nende teelt takistused, mitte koormata neid täiendavate reeglitega (Kotter, Cohen 2012: 101). Kehtestatud reeglistik ja organisatsiooni struktuur ei tohiks takistada lahenduste väljatöötamist- nõ põllul tegutsevatel töötajatel on asjast pea alati detailsem ja kiirem ülevaade kui mistahes kõrgemalseisval juhil.

Psühhoterapeut Viktor Frankl tõi 1950-ndatel esile inimese vajaduse tähenduse järele. Uurides muu hulgas inimeste käitumist sõjaaegsetes vangilaagrites, tõi ta välja, et vaatamata väga halbadele oludele milles vangid elasid, tulid nad eluga toime erinevalt. Nii mõnedki kaotasid lootuse ja igasuguse huvi enese tuleviku vastu. Teised aga elasid

teatud tulevikunägemuse nimel, mis aitas neid ümbritsevatest oludest üle olla. Inimesed on valmis pingutama ja muutuma, kui meil on selge nägemus tulevikust, mille nimel seda teha (Frankl 1970: 76). Kuna organisatsioonid toimivad eelkõige lähtuvalt neis töötavate inimeste arusaamadest ja tunnetusest, siis samasugune vajadus tähenduse järele kehtib ka nende puhul tervikuna. Tähenduse loomine on üheks liidri keskseks funktsiooniks ning eesmärgi seadmine seob organisatsiooni tervikuks (Kanter, 2011: 70). Kui on olemas selge visioon või unistus, siis on võimalik näha, kust tulevad takistused, miks need tulevad, mis on meie osa unistuse teostamisel ja mida tuleb teha, et vormida organisatsioon keskenduma just tuleviku positiivsetele aspektidele, mitte negatiivsetele (Robbins, Finley, 1997: 97). Negatiivsed visioonid on olemuslikult kitsamad, keskendudes vaid asjaolule, mida soovitakse vältida, kannavad võimetuse sõnumit st ühendab jõu vaid ohu korral ja on lühiajalised, sõltudes ohu olemasolust (Senge 2006: 209). Oluline keskenduda uute võimaluste nägemisele ja loomisele, mis annab oluliselt suuremad võimalused erinevate tegevuste kaasamiseks.

Liider tõstab tema järgijates kindlustunnet ja nii tunnevad järgijad, et nad on paremini võimelised saavutama mistahes liidri ja nende enda ühiseid eesmärke. Teisisõnu liider pigem tõmbab, kui lükkab inimesi end järgima. Üheks võimalikuks jaotuseks on jaotada visiooni elluviimine tõuke- või tõmbestrategiaks. Tõukestrategia seisneb mõtet väljendab järgnev mõttekäik – tee mida vaja või organisatsioonil läheb halvasti. Tõmbestrategia puhul jäetakse aga töötajatele valik: tee mida sa pead tegema, et täita oma tuleviku unistus, mille tulemuseks on vähem kontrolli ja suurem soov panustada (Robbins, Finley 1997:18). Kaasaegsed juhtimistooriad lähtuvad pigem viimasest. Praktikas on erinevatel perioodidel vaja kasutada ilmselt teatud määral mõlemat lähenemist.

Erinevate seni töös toodud materjalide põhjal võib autori hinnangul välja tuua 8 järgnevalt tabelis 2.1 esitatud visiooni olulist omadust, millele see nii kommunikeerimise, eestvedamise ja juhtimise sisulise rakendatavuse seisukohalt peaks vastama.

Tabel 1.1. Visiooni olulised atribuudid.

Visiooni atribuudid
<ul style="list-style-type: none"> Tulevikku suunatud (liikumapanev jõud) Parem kui tänane olukord, arusaam, mida organisatsioon püüab saavutada. Oluliselt erinev hetkeolukorrast, kuid siiski aktsepteeritavuse piires. Juhib tähelepanu soovitud tulemustele. Määratleb mis organisatsioon on, kuhu läheb, mis teekonda juhib. Tähendab mitte niivõrd olemasoleva ümberkorraldamist, kuivõrd uute võimaluste välja mõtlemist. Nõuab „hüpet tundmatusse“. Arusaadav (kommunikatsioon) Tähenduse loomine on üheks liidri keskseks funktsiooniks ning eesmärgi seadmine seob organisatsiooni tervikuks. Suunav filosoofia, mis oodatava tulevikukeskkonna kontekstis viib reaalse tulevikupildini. Arusaadav nii sisestele kui välistele osapooltele. Lühike ja selge (kommunikatsioon) Ettekujutus lõpptulemusest peab olema selge, mitte ähmane. Keskenduda tuleb sellele, mida luua tahetakse, mitte sellele, millest vabaneda soovitakse. Visioon võib olla suurem motivaator ja liikumapanev jõud kui formaalne, detailne ja läbitöötatud plaan lihtsalt seetõttu, et see on ahvatlevam ja seal on vähem segavaid detaile. Lihtsalt kommunikeeritav. Atraktiivne ja inspireeriv (liikumapanev jõud) Visioon peaks tekitama pühendumust mitte lihtsalt tegevuste kooskõla. Kutsub kaasa energiatalendid, ressursid, nõuab isiklikku panust. Energia esmane allikas, paneb teisi liikuma ja toob kaasa suurepäraseid tulemusi. Mitteformaalne pilt, mis eeldab võimet näha ja tunda. Oluline on kirk visiooni suhtes, võimaldades töö üle uhkust tunda ja püüelda pideva täiustamise poole. Ambitsioonikas ja väljakutsuv (liikumapanev jõud, praktiline rakendatavus) Mõjus, mõjuvõimas, liikumapanev. Nõuab pingutust. Tulemuslikkuse ootus. Saavutatav ja realistlik (praktiline rakendatavus, liikumapanev jõud) Arvestama turgude, konkurentsi ja tehnoloogilise reaalsusega. Arvestab organisatsiooni ajaloo ja olemasolevate võimalustega. On usutav. Pakub silda tänase ja tulevase seisundi vahel. Viib oodatava tulevikukeskkonna kontekstis reaalse tulevikupildini. Kinnitab, et selleni suudetakse jõuda. Stabiilne (liikumapanev jõud) Ei saa olla liiga kergelt saavutatav, annab pikema ajajooksul erinevatele tegevustele ühtse suuna ja fookuse. Fookus, moodustab tegevustest terviku. Suuremaid muutusi ei saa läbi viia kiirelt. Jagatud (liikumapanev jõud) Eri osapoolte poolt ühiselt omaks võetud. Tõstab järgijate vajadusi ja väärtusi. Emotsionaalne side visiooniga, isiklike visioonide kooskõla organisatsiooni visiooniga. Kõigi oluliste osapoolte poolt soovitatav ja neile samas ka jõukohane.

Visiooni elluviimisel on olulised mitmed info liikumisega seotud detailid nagu ka järgijate koostöö ja motivatsiooniga seotud aspektid. Liider peab tagama informatsiooni liikumise ja leviku nii organisatsioonis (nii ülevalt alla, alt üles kui ka diagonaalselt) kui

ka klientide, partnerite ja teiste huvigruppidega. Infot tuleb koguda nii alluvatelt kui ka organisatsioonist väljast ning samas seda asjakohaselt ka jagama, et selgitada järgijatele tehtud otsuste tagamaid ja luua seos tehtava töö ning eesmärkide saavutamise vahel (Kirkpatrick, Locke 1991: 56-58). Samuti on oluline alluvaid infoga mitte üle koormata. Oluline on sobilike omadustega inimeste valimine ning nende oskuste treenimine (Kirkpatrick, Locke 1991: 56-58). Vaid õigete omaduste ja huvidega ning vajalike teadmistega inimesed on võimelised oma ülesandeid efektiivselt täitma.

Ühes kasvavate ettevõtete kohta läbi viidud uuringus on välja toodud, et ühtviisi oluliseks peetakse nii visiooni sisu kui ka omadusi (Kirkpatrick, Locke 1998: 51). Siinjuures vaadeldi sisu kui pühendumust kasvada ja selle väljakutsuvust ning omadused iseloomustasid selle kvaliteeti ja selgust. Visioon peab olema realistlik, usutav ja atraktiivne ning pakkuma silda tänase ja tulevase seisundi vahel. Visioon peab olema kõigi oluliste osapoolte poolt soovitatav ja neile samas ka jõukohane. Visiooni, millesse keegi ei usu, mõju on pigem negatiivne, põhjustades künismi ning andes märku juhtide nägemuse puudumisest.

Visiooni saavutamine põhineb küll olemasolevatel võimekustel, kuid eeldab uute võimekuste loomist. Töötajate usaldamine valikute tegemisel ning võimaldades neil otsustada kus, millal ja kellega nad soovivad töötada teeb tööst enam kaasatõmbava, mis on eriti oluline parimate töötajate organisatsioonis hoidmisel (Kanter 2011: 76). Visioon peab arvestama turgudel valitseva reaalsusega, konkurentsiolukorraga ja tehnoloogilise arenguga. Kuna aga keskkond on pidevas ja järjest kiirenevas muutumises, siis on paratamatult vajalik teatud juhtudel ka visiooni ümber sõnastada. Pikaajalise perspektiivi olemasolu annab võimaluse põhjendada korporatiivse pikaajalise eesmärgi saavutamiseks ning eduka tegevuse tagamiseks vajalikku lühiajalist finantsilist ohverdust (Kanter 2011: 71). Visiooni määratlus peaks olema ajas pikaajaliselt stabiilne, mitte muutuv.

Kokkuvõttes võib erinevate käsitluste põhjal välja tuua visiooni olulisemad atribuudid, millele selle määratlus peaks võimalikult suures ulatuses vastama (vt Tabel 1.1). Mida enam järgijad peavad visiooni neile vastavaks, seda enam see paneb inimesi ühtses suunas pingutama (tulevikku suunatud, atraktiivne ja inspireeriv, ambitsioonikas ja

väljakutsuv, stabiilne, jagatud), on hästi kommuniqueeritav (arusaadav, lühike ja selge) ning on praktilistes tegevustes rakendatav (saavutatav ja realistlik, ambitsioonikas ja väljakutsuv). Kui mõnele atribuudile vastavuse osas on hinnangud madalad, siis tuleks vastavalt kas muuta visiooni sisu, täpsustada selle sõnastust või parandada kommunikatsiooni.

1.4. Pangandussektori eripärad visiooni kasutamisel.

Töös kirjeldatud visiooni roll ja selle osa strateegilisel planeerimisel ning muutuste juhtimisel on eriti relevantne just pangandussektoris, mis on läbi tegemas ajaloo suurimaid muutusi. Pangandussektor omab antud töö juures olulist tähendust, kuna pangad on töö uurimisobjektiks olevate laenude tagamise organisatsioonide peamiseks partneriks. Enneolematult madalad intressimäärad, majanduskriisis saadud kahjudest tulenevad karmistuvad regulatsioonid, uued tehnoloogiad ja alternatiivsed, uudsete internetipõhiste ärimudelitega teenusepakkujad panevad kommerts pangad pingelisse olukorda ning sunnivad igapäevaselt otsima senisest efektiivsemaid tegutsemisviise. Kapitaliturgude üleilmastumine ja kiiret andmevahetust ning igapäevast ööpäevaringset teenust pakkuvad tehnoloogiad on muutnud äritegevuse väga intensiivseks ja kiirelt reageerivaks. Huvitav on, et kõiki neid trende nähti juba 1990-ndatel (Taylor 1999: 59), 2008. aasta finantskriis ja sellele järgnevad protsessid on neid lihtsalt kiirendanud ja süvendanud.

Võib öelda, et täna puudub maailmas selge arusaam, selle kohta, kuhu pangandus peaks jõudma (Mankin 2011:1). Kui pangandus oli keskendunud väga lühiajalisele kasumlikkusele, siis ennustatakse kogu sektoris pikaajalise vaate tugevnemist alates pikaajaliste omanike vaate jõulisemast esiletõstmisest kuni motivatsioonisüsteemi ümbervaatamiseni. Samuti ennustatakse kliendiaspekti ja eetilisus taas au sisse tõstmist (Tolley, Greenham 2013: 3). On välja toodud, et pangad, kes kasutavad nii innovatsioonis kui mõtlemises pikaajalist lähenemist, tegutsevad tõenäoliselt tulemuslikumalt (Moutinho, Phillips 2002: 108). Otsitakse riskide ja tulemuste

tasakaalu, regulatsioonide ja vabaturu õiglast vahekorda, ühiskonna ja omanike või juhtkonna motivatsiooni õiglast jagunemist.

2000. aastate teisel kümnendil erakordselt oluliseks tõusnud efektiivsuse saavutamine – keskendutakse põhifunktsioonidele, töötajaskond väheneb, regulatiivsed nõuded suurenevad (ühtne järelevalve, investeerimis- ja kommerts panganduse lahutamine, karmimad kapitalireeglid), e-teenuste areng loob suurema konkurentsi (O'Brien, Meadows 2003: 488). Pankade tegevuses läbi viidavad muudatused puudutavad nii jaevõrku, tehnoloogiad, riskijuhtimist, teenuste hulka ja sisu, töötajate ülesandeid jms. Ühe võimaliku vastusena muutustega toimetulekuks on välja pakutud töötajate suuremat kaasamist, et arendada korporatiivset kultuuri, mis suudaks ette näha trende ning muutustele kiirelt reageerida (Taylor 1999: 63). Kusjuures seda on vaja nii selleks, et suuta keskkonna muutusi ära tunda kui ka seetõttu, et pangandustegevuse edukus määratakse paljus ära just teenuse pakkumise kohas – pangakontoris või elektroonilises kanalis (Moutinho, Phillips 2002: 109). Pangandussektori muudatuste läbiviimisel vaadatakse üle kõik tegevuse strateegilised alused ning tehakse küllaltki jõulisi samme eelkõige pikaajalise kasumlikkuse tagamiseks.

Nii Eestis kui ka mujal riikides avalikult kättesaadavate materjalide põhjal võib väita, et enamuse pankade puhul on strateegia määratletud ja selle osana ka visioon. Tervikliku ja küllaltki detailse strateegia olemasolu nõuab pankadelt finantsjärelevalve ja see on eelduseks tegevusloa saamisele. Vaadeldes lähemalt strateegiate loomist, siis näiteks UK pankade ja teiste finantsinstitutsioonide seas läbi viidud uuringu üldised järeldused on, et enamuses institutsioonidest on visioon olemas, visiooni olemasolu loetakse üldjuhul organisatsiooni edus oluliseks osaks ning seda kommenteeritakse nii organisatsioonides sees kui ka väljaspool. Samas on strateegia loomisse on kaasatud üldjuhul vähesed kõrgema taseme juhid ja kasutatud on pigem mitteformaalseid protseduure (O'Brien, Meadows 2003: 493-495, O'Brien, Meadows 2000: 39-42). Formaalsemad lähenemised on kasutusel pigem teatud osades (konkurentsianalüüs vms). Samas varieerub töötajaskonna suhtumine skeptilisest positiivseni. Probleemidena nimetati töötajate vähest kaasatust, raskust täpsemate eesmärkidega sidumisel). Kommunikatsioon on enamasti kirjalik ülalt-alla, mõõtmiseks kasutatakse sageli

tasakaalustatud mõõdikutesüsteemi, kuid täpsemat põhjus tagajärg seoste määramine ei ole alati arusaadav (töötajate rahulolu-kliendirahulolu- finantstulemuste seosed).

Üldistavalt võib öelda, et pangandussektoris on visiooni ülevaatamise motivaatoriks olnud üldjuhul keskkonnas toimuvad muudatused, mis on mõjunud panga konkurentsipositsioonile halvasti ning ühe osana suuremast muudatuste protsessist on hakatud otsima ka uut visiooni. On välja toodud, et visiooni ülevaatamise peamisteks põhjusteks on olnud muutus organisatsiooni staatuses, näiteks erastamine või börsileminek, muudatused tippjuhtkonnas sh tegevjuhi vahetus, kasumlikkuse muutus sh majandusstsükli põhja jõudmine, olulised muutused keskkonnas sh olulised muutused konkurentsitingimustes või on seda tehtud osana suuremast muudatuste programmist sh organisatsiooni vähendamine, restruktureerimine või *rebranding* (O'Brien, Meadows 2003: 493 Meadows, O'Brien 2000: 41). Enamasti on just tegevjuhi (*CEO*) vahetus muudatuste protsessi alguspunktiks, üldjuhul viiakse läbi ülalt alla ning enamasti ei kaasata alumiste tasandite töötajaid olulisel määral.

Kasutatud on näites teekonna mudelit, mille puhul võetakse strateegilised teemad ette kohe, kui tippjuhtkonna arvates on need piisavalt olulised, mitte ei oodata formaalse strateegia ülevaatuse protsessi järgmist arutelu (O'Brien, Meadows 2003: 495). Muutmisel on esmalt tehtud uuringuid klientide ja töötajaskonna seas ning analüüsitud konkurentsiolukorda. Formaalseid metoodikaid kasutatakse harva, küll aga kasutatakse neid (näiteks stsenaariumide planeerimist) visiooni rakendamisel strateegilistesse plaanidesse.

Suure organisatsiooni suuna pööramine on võrreldav tankeriga – organisatsiooni inerts on sedavõrd suur, et oluliste muutuste elluviimiseks näiteks rahvusvahelises pangas võtab aega 18-24 kuud (Bradley, Bryan, Smit 2012: html, O'Brien, Meadows 2003: 490). Edukaks muutumiseks on vaja viia läbi järjepidevalt arutelusid piisavalt suure hulga tippjuhtidega, et võrrelda seatud sihtisid ja ettevõtte tegelikku liikumistrajektoori ning viia ellu kiireid korrigeerivaid tegevusi. Küll aga on tavapäraseid formaalsed ülevaatused kindlasti vajalikud, et vahepealne progress üle vaadata. Visioon võib olla suurem motivaator ja liikumapanev jõud kui formaalne, detailne ja läbitöötatud plaan. Lihtsalt seetõttu, et see on ahvatlevam ja seal on vähem segavaid detaile (Mintzberg

2000: 272). Formaalse protseduuri olemasolu võib olla pigem illusioon mitte tegelik kontroll asjade üle.

Esile on tõstetud tippjuhtkonna, eelkõige tegevjuhi rolli olulisust visiooni osapoolteni viimisel ja seda nii töötajate kui ka olulisemate klientide ning äri mõjutajate seas (O'Brien, Meadows 2003: 493). Visiooni kommunikeerimiseks on läbi viidud konverentse kuni mitmesaja meeskonna juhi (*team leader*) informeerimiseks ja kaasamiseks. Tegevjuhi roll on reeglina kogu visiooni väljatöötamise protsessis suur. Seega on loogiliselt vajalik olnud enam visiooniga tegelda organisatsioonides, kus tegevjuht on tihti vahetunud.

Organisatsiooni suundumusi tuleb erinevatele huvipooltele kommunikeerida, võttes arvesse teatud eripärasid ning ootuste erisusi. Sisemisteks huvipoolteks on eelkõige juhtkond ja töötajad. Välisteks huvipoolteks on peamiselt kliendid, omanikud ja partnerid. Laenusid tagavate organisatsioonide puhul on peamiseks sihtgrupiks ettevõtted, kelle tegevusele soovitakse kaasa aidata. Samuti elanikud, kellel aitavad pakutavad teenused eluaset soetada või korda teha. Partneriteks on peamiselt kommertspangad, kellega koostöös rahastamisteenuseid pakutakse. Omanike esindajateks on eelkõige ministeeriumid, kelle kujundatud poliitikeesmärgid organisatsioonide ellu aitavad viia. Olulise mõjuga on ka Euroopa Komisjon ja selle institutsioonid, mis ühelt poolt suunavad EL siseseid poliitikaid, teisalt reguleerivad antud valdkonda nii riigiabi kui ka rahastamist puudutavate nõuetega. Käesoleva töö kontekstis eeldatakse, et seadusandlike regulatsioonide nõudeid täidetakse, seega organisatsiooni tegevust seadusandluse kaudu mõjutavaid osapooli ja selle üle järelvalvet teostajaid lähemalt ei vaadelda..

Omanikud on antud tegevusalal (laenude tagamine) enamasti rahandus- või majandusministeeriumid. Kui äriühingute puhul on eelkõige oluline aktsionäri väärtuse kasv, avaliku funktsiooniga organisatsioonil on ootused veidi teistsugused, laiemad. Omanikuna on antud juhul oluline pigem makromõju (abi töökohtade loomisele, ettevõtetele, investeeringutele, lisandväärtuse ja töökohtade kasv), mitte organisatsiooni enda tegevus. Laenude tagajate rolliks on pakkuda abi riiklikult olulistes valdkondades finantsteenuste kättesaadavamaks muutmisel, finantsriskide maandamisel. Samas on

arusaadavalt oluline nn hea ühingujuhtimise tava järgimine st et tegutsetaks efektiivselt ja ei esineks nõuete rikkumisi.

Väliste huvipoolte olulisimateks esindajateks on lõppkliendid, kellele tegevus on suunatud. Laenusid tagavad organisatsioonid pakuvad ettevõtetele eelkõige võimalust arenguks vajalike finantseerimisteenuste kasutamiseks ja vahendeid äritegevusega seotud finantsriskide maandamiseks. Erasisikutele pakutakse samuti eluaseme soetamise ja rekonstrueerimisega seotud finantsteenuseid. Laenude tagaja tegevuse tulemusena peaks olema ettevõtjatele äritegevuseks ja erasisikutele eluaseme soetamise või renoveerimisega seotud finantseerimine mõistlikel tingimustel kättesaadav.

Peamiseks partneriks on krediitdiasutused, põhiliselt era kommerts pangad. Finantssektorile pakuvad laenude tagajad võimalust leida kliente ka selliste ettevõtete või erasisikute hulgas, kes on suure tõenäosusega küll suutelised võetud kohustusi edukalt teenindama, kuid kelle finantseerimine ilma lisatagatiste või täiendava kapitalita ei oleks võimalik või oleks ebapiisav. Samuti loob laenude tagaja lisavõimalusi olemasolevate klientide paremaks teenindamiseks.

Kõnealusel tegevusalal on oluline tehnoloogia areng, mis mõjutab pangandusturgu tervikuna väga olulisel määral. Seega tuleb olla valmis kasutusele võtma uudseid tehnoloogilisi vahendeid ja süsteeme selleks, et tagada sujuv koostöö partnerfinantsasutustega. Kuna enamasti aga ei teenindata kliente otse, vaid pankade kaudu ning tegevus ei eelda otsest *online* kliendisuhtlust, vaid pigem sujuvat analüüsi ja otsustusprotsessi, siis pole tehnoloogia areng siiski kriitilise võtmetähtsusega konkurentsieelis, vaid pigem on mõistlikul tasemel tehnoloogia kasutamine eduka tegutsemise eeltingimus.

Riiklike ja avaliku missiooniga institutsioonide puhul on loomulik ka teatud avalik ootus, et asutus tegutseb asjakohaselt ning pakub missioonist tulenevaid lahendusi. Antud töö kontekstis ei oma täpsemad ootused sisulist tähtsust, kuna puudub täpsem side igapäevase tegevuse või ka strateegilise tegevussuundadega. Pigem on peamine eeldus, et organisatsioonide tegevus ei ole avalike ootustega vastuolus. Teatud huvisid esindavad kolmanda sektori katusorganisatsioonid (kaubandus-tööstuskojad, ettevõtjate assotsiatsioonid jms), keda kaasatakse teatud küsimuste osas arvamuse kujundamisse

(küsitlused liikmete seas, arvamused uute teenuste osas jms). Samas otseselt asutuste tegevussuundi sellised osapooled pigem ei mõjuta. Küll on võimalik, et ootustega teravasse vastuollu sattudes võib muutuda ka nende hää oluliseks.

Tabel 1.2. Laenusid tagavate organisatsioonide peamised huvipooled ja nende ootuste seos visiooniga.

Olulised sisemised osapooled	Seos visiooniga
<ul style="list-style-type: none"> • Töötajad • Juhid • Nõukogu 	<p>Seab tegevuse fookuse ja ühendab ühtseks meeskonnaks.</p> <p>Loob selguse, mis suunas alluvaid tegutsema panna ja mille alusel nende ja enda tegevust hinnata.</p> <p>On kokkuleppeks organisatsiooni tegevuse peamise suuna osas, millest tulenevalt läbiviidavate tegevuste asjakohasust hinnata.</p>
Olulised välised osapooled	
<ul style="list-style-type: none"> • Ministeeriumid/omanikud • Partnerpangad • Kliendid – ettevõtjad ja eraisikud 	<p>Annab suunise organisatsiooni arendamiseks kooskõlas poliitikaeesmärkide ning laiemate ühiskondlike huvidega.</p> <p>Võimaldab ühistest eesmärkidest lähtuvalt pakkuda sobivaimaid lahendusi teenuste pakkumisel.</p> <p>Vajalik on selge arusaam, mil viisil võimaldab visiooni saavutamine aidata kaasa klientide tegevuse rahastamisele.</p>
Muud välised osapooled	
<ul style="list-style-type: none"> • Katusorganisatsioonid • Laiem avalikkus • Tehnoloogiapakkujad sh IT • Regulaatorid 	<p>Ootus, et esindatavatele pakutakse sobivaid teenusetingimusi. Arvamus võib mõjutada strateegilisi suundi huvidega terava vastuolu korral.</p> <p>Peamine ootus, et ei tegutsetaks avalike huvidega vastuolus ning oldaks kooskõlas ühiskonna terviklike huvidega.</p> <p>Tehnoloogial võib olla oluline roll organisatsiooni tegevuses ning arengutega tuleb kaasas käia. Samas on see pigem tegevuse eeltingimus, kui konkurentsieelis.</p> <p>Eduka tegutsemise eeltingimuseks on, et regulatsioonidega ollakse kooskõlas.</p>

Üldise visiooni ja strateegilise plaani olemasolu aitab selgitada nii finantseerijatele, tarnijatele, riiklikele struktuuridele ja teistele olulistele osapooltele, miks antud organisatsioon olemas on. Organisatsiooni sisemised protsessid peaks olema ideaalis visiooni järgi joondunud ning kasutama sealjuures ära või oskama toime tulla välise keskkonna mõjudega. Ülevaade olulisematest huvipooltest on esitatud tabelis 1.2.

Kokkuvõtlikult on tegevuses oluline erinevate huvipoolte ootustega arvestada ning visioon ei tohiks olla nendega vastuolus. Pigem peaks see võimaldama teha avatumat ja paindlikumat koostööd. Üldjuhul loetakse laiemat positiivset mõju omavaid ja avalikult mõistetavaid visioone nii sisemistele kui ka välistele huvipooltele atraktiivsemateks. Vaid organisatsiooni enda arengule suunatud visioon võib anda küll väga selge tegevuse suuna, kuid pigem ei võimalda pikemaajalist emotsionaalset seotust ja soovi arengule kaasa aidata. Pangandussektoris tegutsejatele on iseloomulik tegevusala kõrge reguleeritus, mis eeldab detailsete formaalsete protsesside olemasolu pea kõigis organisatsioonides alates üldisest strateegiast kuni protseduuri kirjelduste ja ametijuhenditeni. Seega on kiiremate või suurema mõjuga muudatuste elluviimiseks hädavajalik kasutada jõulisi, kõiki organisatsiooni siseseid ja väliseid huvipooli puudutavaid sihte. Vastasel korral võtavad muudatused veelgi pikemalt aega ning eri tegevuste fookus võib hajuda. Seega on töös kirjeldatud visiooni roll nii strateegilisel juhtimisel kui täpsemalt muudatustega seonduvalt väga oluline ning relevantne.

2. Empiiriline analüüs visiooni rakendamisest KredExis ja teistes Euroopa laenutagatise pakkuvas organisatsioonides

2.1. Empiirilise analüüsi protsess, metoodika ja sihtgrupid

Magistriöö eesmärk on välja tuua ettepanekud visiooni rakendamiseks KredExi tegevuses. Selleks on käesolevas töös rakendatud kolme peamist uurimistegevust: visiooniga seotud olulisemate aspektide selgitamine akadeemilise kirjanduse põhjal, KredExi sellealase tegevuse analüüs ning kolmandaks selle võrdlus Euroopa sarnaste organisatsioonide praktikaga. KredExis on küll välja töötatud põhjalik strateegia, kuid tunnetuslikult ei ole määratletud visioon piisavalt selge ja motiveeriv. Teisalt puudub üksikasjalikum ülevaade, kuivõrd oluline visioon analoogse organisatsiooni praktilise juhtimise seisukohalt siiski on ning milliseid lisavõimalusi võiks selle kasutamine anda. Sisemiste protsesside ja arusaamade võrdlemine teoreetiliste käsitlustega võimaldab välja tuua peamised probleemkohad ja täiendavad võimalused lähtuvalt strateegilise juhtimise üldtunnustatud arusaamadest. Sarnaste organisatsioonide tegevusega kõrvutamine loob ülevaate just antud tegevusala tavadest, võimaldab panna KredExi tegevuse võrreldavasse konteksti, hinnata täpsemalt praktikas esinevaid erisusi ja fokuseerida visiooniga seotud spetsiifilistele aspektidele sarnastes asutustes.

Sihtasutus KredEx on loodud 2001. aastal Majandus- ja Kommunikatsiooniministeeriumi poolt. KredEx on finantsasutus, mis aitab Eesti ettevõtetel kiiremini areneda ja turvaliselt välisturgudele laieneda pakkudes laene, riskikapitali, krediidikindlustust ja riigi garantiiga tagatise. KredEx aitab Eesti elanikel parandada elamistingimusi, pakkudes kodu soetamiseks riigi garantiiga laenutagatise ning energiatõhususele suunatud lahenduste teostamiseks laenu, tagatise ja toetusi.

KredExi tegevuse aluspõhimõtted on määratletud strateegiadokumendis (KredEx 2014), kus on määratletud visioon, missioon, väärtused, tegevusmudel ja tegevuse peamised

mõõdikud ning eesmärgid. Ära on toodud keskkonna ja organisatsiooni erinevad mõjurid SWOT analüüsi põhjal ning määratletud eri huvigruppide ootused. Kuigi tegutsemiskeskkonnas on aastate jooksul toimunud olulisi muutusi, siis on KredEx organisatsioonina olnud küllaltki stabiilne. Sihtasutuse järjekorras teine tegevjuht on olnud järjepidevalt ametis alates aastast 2005, juhtide keskmine staaž on 9 aastat ja kõigi töötajate keskmine staaž 7 aastat. Strateegia oluline uuendamine leidis aset pärast tegevjuhi vahetust aastal 2006, sealt edasi on strateegiadokumenti iga-aastaselt küll üle vaadatud ja vajadusel täpsustatud, kuid põhiosas on see siiski jäänud samaks.

Riigile kuuluva organisatsioonina on KredEx loodud vähendama turutõrkeid teenuste osas, mida eraturul tegutsevad organisatsioonid ei soovi kas väikesest turumahust või muudest põhjustest tuleneva madala kasumlikkuse tõttu veel pakkuda, kuid mis on Eesti ettevõtluse arengu või elanike elukvaliteedi taseme tõstmise seisukohalt siiski vajalikud. KredExi eesmärk on pakkuda välja lahendusi oluliste kitsaskohtade kõrvaldamiseks koostöös ja kooskõlas samas valdkonnas tegutsevate teiste osapooltega.

KredExi visiooniks on olla finantsasutus, mis pakub maailma parimatel praktikatel põhinevaid finantslahendusi.

Erinevate huvigruppide jaoks tähendab KredExi visiooni realiseerumine järgmist (Sihtasutuse KredEx strateegia 2014):

- Töötajate jaoks on KredEx stabiilne, selgete tegutsemispõhimõtetega mainekas tööandja, mis pakub huvitavaid väljakutseid ja arenguvõimalusi ning konkurentsivõimelist töötasu;
- Ettevõtetele on arenguks vajalik finantseerimine mõistlikel, teiste riikidega võrreldavatel ja Eesti oludes sobivaimatel tingimustel kättesaadav.
- Elanikele on kättesaadavad üldaktsepteeritaval tasemel elukvaliteedi tagamiseks vajalikud, majanduslikule võimekusele vastavad, efektiivsed finantseerimisteenused;
- Partneritel, eelkõige finants- ja riigiasutustel on asjatundlik ja usaldusväärne partner, kes on jätkuvalt kursis oma valdkonna tegeliku olukorra ning nii eraturu kui ka riiklike meetmete arengutega, kes pakub välja praktilisi ideid tegevuste

tõhustamiseks ning kes on konstruktiivseks partneriks uute tegevussuundade toimivuse analüüsimisel ning lahenduste elluviimisel;

- Avalikkusele annab KredEx panuse läbi majandus- ja elukeskkonna arendamise, pakkudes lisavõimalusi majanduskasvu soodustamiseks, heade elutingimuste loomiseks ja energiatõhususest tulenevaks ressursside kokkuhoiuks.

KredExi juhtkonna selgituste kohaselt viidi visiooni määratlemiseks strateegia loomise protsessi käigus läbi mitmeid arutelusid nii juhtide kui ka töötajate ringis ning jõuti toodud visiooni sõnastuseni, mis nõukogu poolt koos kogu ülejäänud strateegiadokumendiga kinnitati. Järgnevate aastate jooksul on strateegiat küll täpsustatud, kuid visiooni sõnastust ei ole muudetud.

Selleks et uurida, millisena nähakse visiooni rolli strateegilises juhtimises nii KredExi siseselt kui antud tegevusalal üldisemalt, viidi esmalt läbi KredExi valdkonnaga seotud dokumentide analüüs. Seejärel uuriti visiooniga seotud erinevate aspektide osas nii KredExi töötajate ja nõukogu kui ka Euroopa teiste laenusid tagavate organisatsioonide tippjuhtide arvamusi ning arusaamu. Täiendavalt viidi läbi dokumendianalüüsid KredExi väliste huvigruppide (pangahaldurid, ettevõtjad, erasikud) arvamusi koondavate uuringute põhjal ja analüüsiti intervjueeritud organisatsioonide strateegilisi aluseid kodulehtedel avalikult kättesaadavate materjalide põhjal. Ülevaade empiirilise uurimuse läbiviimisest on esitatud Tabelis 2.1.

Intervjuude ja dokumentide analüüsi tulemusi võrreldakse teoreetiliste lähtekohtade ning teiste organisatsioonide tegevuse kohta saadud informatsiooniga. Selle põhjal saab välja tuua olulisemad ühtsed ja erinevad arvamused või arusaamad ning analüüsida nende põhjusi. Analüüsi tulemusena on võimalik hinnata KredExi tegevuse visiooniga seotud aspektides esinevaid kitsaskohti ja tuua välja soovitusi edasiseks. KredExi töötajate ja nõukogu liikmete seas viidi läbi küsitlus teoreetilise materjali põhjal koostatud küsimustiku (vt Lisa 3) abil, et selgitada välja, kuivõrd arusaadavaks ja ühendava eesmärgina mõjuvaks visiooni asutuse juhtimisega lähedalt seotud isikute ning selle töötajate seas peetakse. Küsimustikuga küsitakse hinnanguid olemasoleva visiooni omaduste kohta, uuritakse visiooni olulisust kui sellist ja selle seost nii organisatsiooni üldise tulemuslikkuse kui ka erinevate strateegilise planeerimis-,

juhtimis- ja muude osaprotsessidega. Osa küsimusi puudutavad kommunikeerimist erinevatele osapooltele ja selleks kasutatavaid vahendeid või töövõtteid. Lisaks palutakse hinnangut visiooni kasutavate organisatsioonide tegevuse tulemuslikkuse kohta.

Küsimustik saadeti KredExi allüksuste juhtidele (5 juhti), nõukogu liikmetele ja osadele töötajatele. Juhid on KredExis töötanud keskmiselt 8,6 aastat. Nõukogu liikmed (kokku 6) on KredExiga seotud olnud väga erineva ajaperioodi – üks enam kui 10 aastat, ülejäänutest 2 on alustanud aasta 2014 jooksul ja 1 alles jaanuaris 2015. Omanike ootusi kajastavad eelkõige nõukogu esimees (Majandus- ja kommunikatsiooniministeeriumi kantsler) ning teine liige, kelleks on hetkel Rahandusministeeriumi (RM) asekancler, enne teda 10 .a. jooksul kuni jaanuarini 2015 RM-i kantsler. Kuna nõukogu esimees alustas alles vähem kui pool aastat tagasi, siis saadeti küsimustik nii hiljuti vahetunud endisele nõukogu esimehele kui ka ühele pikaajalisele liikmele, kelle mõlema nõukogu liikme staaž ületas 10 aastat. Vastused saadi 5-lt praeguselt ja kahelt endiselt nõukogu liikmelt.

Töötajaid on KredExis juhte arvestamata kokku 27 ja nende keskmine staaž on 6,3 aastat. Eristatud on uuemaid töötajaid, kes on suhteliselt hiljuti mõtestanud enda jaoks lahti KredExi kui uue tööandja rolli, olles samas senistesse aruteludesse vähem kaasatud. Ülejäänud valimi liikmed valitakse vanemate töötajate seast. Esindusliku valimi saamiseks saadeti küsimustik 10-le töötajale, kes kõik ka vastasid. Neist suhteliselt uusi, alla 2 aasta staažiga töötajaid on kokku 3, ülejäänud valiti juhuvaliku teel teiste töötajate hulgast. Valimis on esindatud kõikide osakondade töötajad.

Küsitlus koosnes juhtide puhul 13 küsimusest ja töötajate puhul 11 küsimusest. Iga küsimuse kohta oli võimalus anda täiendavaid kommentaare või piisava info puudumisel jätta vastamata. Vastanuid oli kokku 22. Küsimustik jagunes kolmeks peamiseks huvivaldkonnaks: visiooni olulisus, selle tunnused ja kommunikeerimine. Lisaks konkreetsetele vastustele analüüsiti täiendavalt eri vastuste omavahelisi korrelatsioone statistilise tarkvara SPSS abil võttes aluseks Pearsoni korrelatsioonimudeli. Sõltuvust vastaja soost analüüsiti Mann Whitney U testi alusel.

Analüüs on tehtud kahes eri osas – KredExi ankeedi vastuste alusel ning Euroopa juhtidega läbi viidud semi-struktureeritud intervjuude käigus antud vastuste põhjal.

Tabel 2.1. Ülevaade empiirilise uurimuse plaanist.

Visiooniga seotud valdkondade teoreetiliste käsitluste analüüs		
Visiooniga seotud olulisemate asjaolude määratlemine		
KredExi tegevuspraktikaga seotud dokumentatsiooni analüüs <ul style="list-style-type: none"> - KredExi strateegiadokumendid - Töötajate rahulolu-uuring 		
KredExi töötajad ja juhtorganid <ul style="list-style-type: none"> - Nõukogu (6 liiget+2) - Üksuste juhid (5 juhti) - Töötajad (valimis 10) 	Euroopa tagatis-organisatsioonide praktika <ul style="list-style-type: none"> - Tippjuhid ja juhatuse liikmed (valimis 10) 	Olulisemad välised huvipooled Eestis <ul style="list-style-type: none"> - Ettevõtted - Eraisikud - Pangad
<i>Ankeetküsitlus</i>	<i>Semi-struktureeritud intervjuud</i>	<i>Dokumendianalüüs</i>
<i>Osalev vaatlus</i>		
<i>Jaan-veeb 2015</i>	<i>Märts-mai 2014</i>	<i>Jaan-märts 2015</i>
Sisemiste huvipoolte küsitluse põhja koostamine	Intervjuude küsimustiku koostamine	Dokumendianalüüs <ul style="list-style-type: none"> - Kliendihaldurite rahulolu uuring (valimis 182 haldurit) - Ettevõtjate teadlikkuse uuring (valimis 486 ettevõtet) - Klientide tagasiside kokkuvõtted - Meediakajastuse 2014 aasta kokkuvõte
Sisemiste huvipoolte valimi koostamine	Intervjueeritavate valimi koostamine ja kontaktivõtt intervjueeritavatega	
Küsitluse saatmine intraneti kaudu	Dokumendianalüüs Avalik materjal (kodulehed) intervjueeritavate organisatsioonide strateegiliste aluste kohta	
	Küsitluste saatmine interneti kaudu ja nende alusel intervjuude läbiviimine	
Andmete süstematiseerimine ja kokkuvõtte koostamine	Andmete süstematiseerimine ja kokkuvõtte koostamine	Andmete süstematiseerimine ja kokkuvõtte koostamine
Andmete analüüs, seoste väljatoomine, võrdlus teooriaga	Andmete analüüs, seoste väljatoomine, võrdlus teooriaga	Andmete analüüs, seoste väljatoomine
Olulisemate järelduste kirjeldamine	Olulisemate järelduste kirjeldamine	Olulisemate järelduste kirjeldamine
Andmete võrdlev analüüs ja süntees, järeldused		
Ettepanekute koostamine visiooni rakendamiseks KredExis		

KredExi Eestis tegutsevate väliste osapoolte seas st eelkõige pankade, ettevõtjate ja elanike seas täiendavat küsitlust läbi ei viidud, selle asemel tehti dokumendianalüüs. KredExi tegevuse ja rolliga rahulolu analüüsitakse iga kahe aasta tagant nii pangahaldurite kui ettevõtjate seas läbiviidavate rahulolu-uuringute ning tagasisideküsitluste põhjal. Tagasisidet küsitakse alates 2015 aastast kõigilt KredExiga lepingu sõlminud klientidelt. KredExi tuntuse ja kliendirahulolu uuring viidi läbi märtsis aprillis 2014 mille käigus intervjueriti 485 ettevõtjat (Faktum ja Ariko 2014). Neist 195 ettevõtet olid kasutanud KredExi teenuseid. Eesmärgiks oli uurida asutuse tuntust, mainet ja rahulolu teenustega. Uuringu viis läbi Saar Poll septembris oktoobris 2014 peamiselt veebiküsitluse teel, vastajaid oli 182 kõigist erinevatest Eestis tegutsevatest kommertspankadest. Lisaks uuritakse KredExi meediakajastust, mida jälgitakse pidevalt ning iga aasta kohta koostatakse üldine kokkuvõte. Täiendavalt analüüsitakse viimase, detsembris 2014 läbi viidud ning samuti iga kahe aasta tagant korratava töötajate rahulolu-uuringu tulemusi. Kuna KredExi tegutseb teenuste sektoris ja teenuseid pakutakse tihedas koostöös partnerpankadega, siis ei ole asutuste heade tulemuste saavutamine ilma töötajate ja partnerite rahuloluta mõeldav. Eelnevate dokumentide alusel saab luua arusaama sellest, mida ja kuidas KredExi tegevuse puhul peamiste huvigruppide seas hinnatakse, kuivõrd see on kooskõlas senise visiooni ja strateegiliste suundumustega ning kas esineb olulisi puudusi, mille kõrvaldamisele võiks muudatused visioonis kaasa aidata.

KredEx on riigile kuuluv finantsasutus, millesarnased tegutsevad enamuses teistes maailma riikides kõigis maailmajagudes. Esimesed sarnased laenude tagajad alustasid tegevust juba 19. sajandi alguses ning tänaseks tegutsevad enam kui sajas maailma riigis. Suurimate tagatismahtudega organisatsioonid nii absoluutmahus kui ka suhtena riigi majandusse on Itaalias, Jaapanis ja Koreas (SME and ... 2013: 8). Seal on garantiorganisatsioonid juba aastakümneid oluliseks vahelüliks kohalike ettevõtete ja finantseerijate vahel, andes ettevõtjaile võimaluse kaasata parematel tingimustel rahastust ning finantseerijatele täiendava kindluse laenude väljastamisel. Eri riikides tegutsevad organisatsioonid on üles ehitatud erinevatel alustel lähtudes kohalikust keskkonnast, tavadest, kultuurist ja seadusandlusest. Kokku on Euroopa tagatisorganisatsioonide tagatisportfellide maht 2012.a. andmetel üle 40 miljardi euro ja ettevõtteid portfellides kokku enam kui 2 miljonit (AECM: Statistic ..., 2013: 19).

Mahtude osas on esikohal Itaalia, Portugal, Ungari ja Rumeenia. Eesti on selles järjestuses lausa kuuendal kohal, kuid absoluutmahtudes ollakse teiste riikide seas oluliselt madalamal järjekohal.

Sõltuvalt asutajatest võib välja tuua järgmised garantiorganisatsioonide tüübid (Credit Guarantee Schemes for ..., 2014: 21):

- ettevõtjate või nende ühenduste poolt loodud organisatsioonid, mis tegutsevad liikmete liikmemaksude alusel ning hajutavad riske liikmeskonna piires;
- riikide poolt loodud organisatsioonid, mis tegutsevad riigi poolt selleks antud kapitali, täiendava garantii ja/või subsiidiumide alusel;
- finantseerijate poolt loodud organisatsioonid, mis hajutavad eri finantseerijate kliendibaasis olevate ettevõtete riske tasude arvel kindlustuspõhimõtetest lähtuvalt;
- eelnevate kombinatsioonid.

Lisaks on osa tagatise pakkujatest nõ täiendava tagatise andjad, garanteerides sarnaselt edasikindlustusele teiste tagatisorganisatsioonide kohustusi. Nii organisatsioonide ülesehituse kui ka täpsemate tagatistingimuste osas on kohalikust seadusandlusest, pangandustavade ja majanduskeskkonnast tulenevalt palju erisusi.

Autori hinnangul on antud töö kontekstis mõistlik piirduda Euroopa tagatispakkujate analüüsiga, vaadelda lähemalt nende sarnasusi ja erisusi visiooniga seotud protsessides, tööriistades ja tavades. KredEx on Euroopa tagatisorganisatsioon, omades teiste omasugustega järjest ühtsemaks ja sarnasemaks muutuvat seadusandlikku ning kultuurilist tausta. Seega on esmalt mõistlik uurida EL riikide tavaid ja püüda kogutud info põhjal leida võimalusi kohaliku organisatsiooni tegevuse arendamiseks regiooni üldisest keskkonnast lähtuvalt. Sissejuhatavalt on analüüsitud intervjueeritavate organisatsioonide kohta avalikult saadaolevaid materjale ning seejärel on tippjuhtide seas läbi viidud semi-struktureeritud intervjuud. Eelkõige keskendutakse just tippjuhtide arvamusele, kuna just tippjuhtkond vastutab organisatsiooni üldiste suundade määratlemise ja toimivate juhtimistavade juurutamise eest.

Fokuseeritud on just tagatispakkujatele, kuna sellised organisatsioonid on eesmärkide ja huvigruppide poolest sarnases olukorras, kuid teadaolevalt kasutatakse eri asutustes

siiski teatud eripäraseid lähenemisi. Muude finantsasutuste sh näiteks arengupankade või fondijuhtide juhtimistavade uurimine võiks anda küll mõnes aspektis täiendavat informatsiooni, kuid nende organisatsioonide suurused, ülesehitus ja teatud määral ka sidusgrupid on tagatiste pakkujate omadega võrreldes enamasti küllaltki erinevad.

Organisatsioonide suurus ja keerukus küll varieerub, kuid erinevused ei ole liiga suured. Töötajate arv kõigub mõnekümnest ligi 400 töötajani, põhiolemuselt on struktuuriüksused sarnased, peamine erinevus on jaevõrgu olemasolus, mis aga ei loo olemuslikult oluliselt määral organisatsioonilist keerukust juurde. Ka uuringute alusel on selgunud, et näiteks pankade suuruse ja edukuse ning ka üldise keskkonna keerukuse ja edukuse vahel on seos pigem nõrk ning tugevaima mõjuga on siiski juhtkonna tegevus (Hopkins, Hopkins 1997: 647). Seega keskendutakse antud töös pigem juhtimisvahendite ja praktika analüüsile. Just juhtide strateegilisse planeerimisse panustamise intensiivsus on eelviidatud uurimuse alusel üheks oluliseks pankade finantsilise edukuse eelduseks.

Intervjuud viidi läbi ajavahemikul 18 märts kuni 14 mai 2014. Küsitleti kokku 10 inimest erinevatest organisatsioonidest, neist enamuse moodustasid juhatuse liikmed ja tegevjuhid (ülevaade küsitletud isikutest ja organisatsioonidest vt Lisa 4). Vaid üks vastaja oli pikaajalise kogemusega ettevõtetel laenu tagatise pakkuva divisjoni juht. Kokku koosnes intervjuu 21 küsimusest, millest 10 oli avatud vastusega ja 11 etteantud vastusevariantidega. Viimastest omakorda 7. küsimuse puhul paluti vastajatel hinnata visiooniga seotud erinevaid aspekte. Avatud küsimuste eesmärgiks on saada erinevate tegurite kohta laiemaid kommentaare, mille abil sai lahti mõtestada antud hinnanguid ning leida eri aspektide kohta iseloomustavaid näited. Kuna vastajad olid erinevatest riikidest, siis oli küsimustik koostatud inglise keeles (vt küsimustik Lisas 7). Vastajatel oli alati võimalus oma hinnanguid kommenteerida.

Küsimustikus on adresseeritud teoreetilises osa käsitletud visiooniga seotud teemaderingi analoogselt KredExi sisemiste huvigruppide seas läbi viidud küsimustele (visiooni omadused, olulisus, kommunikatsioon ja selleks kasutatavad vahendid). Kuna teiste organisatsioonide puhul ei ole teada, milline on visioonil loomise ja strateegilise juhtimise praktika, siis uuritakse täiendavalt strateegiaprotsessi elluviimise,

formaliseerimise, visiooni loomise ja viimatiste muudatuste jms asjaolude kohta, mille kohta KredExi puhul on ülevaade olemas.

Organisatsioonidest on esindatud Põhjamaad ja Baltikum (Soome, Läti, Leedu), Kesk- ja Ida Euroopa (Tšehhi, Sloveenia), arenenud Kesk-Euroopa riigid (Suurbritannia, Saksamaa, Austria, Belgia) ning ka üks üle-Euroopaline finantsinstitutsioon Euroopa Investeeringufond (EIF). Euroopas on teadaolevalt u 45-50 laenutagatise pakkuvat finantsasutust, seega on küsimustikuga hõlmatud vähemalt 20% antud piirkonna organisatsioonidest. Enamus institutsioonidest on riigi või riikide poolt loodud või riigi osalusega (9/10), üks on ka puhtalt ettevõtlusorganisatsioonide poolt loodud. Kaks organisatsiooni allub panganduse finantsjärelvalvele (Saksa, Tšehhi), millisel juhul on strateegia sisule sh visioonile ette antud kindlad ja väga detailsed juhised.

Küsitletud organisatsioonid olid küllaltki erinevates arenguetappides. Suur osa neist on stabiilses arengus 10 ja enam aastat, tippjuhtkonnas olulisi muutusi pole toimunud ning tegevus on olnud orgaanilises kasvus (5 organisatsiooni küsitletutest ehk pooled). Parimaks näiteks on organisatsioon, kus sisuliselt sama tippjuhtkond on olnud ametis juba 20 aastat, arenedes mõne töötajaga alustavast organisatsioonist enam kui 200 inimesega litsentseeritud pangaks. Samas üks asutus oli intervjuerimise hetkel ootamas luba tegevuse ümber organiseerimiseks uude, asutatavasse ettevõttesse, mis tähendab ka uut juhatust ja nõukogu. Enamus organisatsioonide juhtidest (7/10) on olnud oma ametis küllaltki pikaajaliselt- 5 ja enam aastat.

Intervjuude käigus saadud info tõlgendamiseks on ühe osana käesolevast tööst analüüsitud avalikult saadaval olevaid visiooni ja strateegiamaterjalide lühikokkuvõtteid kõigis intervjueritud organisatsioonides (strateegiliste aluste info vt Lisa 5). Eesmärk on saada ülevaade olulisimateks peetud aspektidest ning luua taust intervjuud tulemuste tõlgendamiseks. Lisaks visiooni sõnastusele on vaadeldud põhilisi strateegilisi suundi ja muid selgitavaid materjale sh missioon, põhiväärtused ja peamised eesmärgid. Laiem materjalide ring aitab paremini mõista seatud visiooni sisu. Materjalide kohta on koostatud kokkuvõtlik tabel (Lisa 6), kus on välja toodud erinevad kasutatud märksõnad, jagatud need teatud tunnuste alusel rühmadesse ja siis reastatud olulisuse järjekorda alustades organisatsioonide poolt enim kasutatud ja lõpetades vähem

kasutatud märksõnadega. Tabelisse on märgitud 1, kui märksõna esineb konkreetselt visiooni sõnastuses ja 0 kui see esineb mujal selgitavates materjalides, eesmärkides, väärtustes.

Töö teoreetilises osas on käsitletud põhjalikumalt visiooni ja strateegia loomisega seotud protsesse, et välja tuua loovuse ning analüütiliste võimekuste osa mõlemas protsessis. Täpsemalt seda aspekti töö empiirilises osas analüüsitud ei ole. Samuti ei ole uuritud juhtide isikuga seotud omadusi, stiili ja eelistusi. Töös on fookuseeritud visiooni olulisusele ja sisule kui sellisele sõltumata juhtide isiksustest ja määratluseni jõudmise viisist. Visiooni loomise ja erinevate juhitüüpide poolt kasutamisega seotud aspektide väljatoomine eeldaks spetsiifilisemat lähenemist nii küsimuste sisu kui ka valimi osas ning ei ole töö eesmärgi täitmiseks vajalik.

2.2. Hinnangud visiooni olulisusele organisatsioonide tegevuses

Teiste organisatsioonide juhtidest 90% ja KredExi töötajatest ja juhtidest 95% peab visiooni olemasolu strateegilise juhtimise seisukohalt oluliseks, seejuures üle poolte vastajatest pidas seda väga oluliseks (Tabel 2.2). Kui paluti hinnata, kuivõrd on visiooni olemasolu ja organisatsiooni tulemuslikkus seotud, siis hinnati seda eranditult kas väga tugevalt või teatud määral seotuks, keegi vastajatest ei pidanud seost pigem mitte oluliseks. Üldine arvamus on, et visioon peaks kindlasti olema.

Tõsteti esile, et selge visioonita võiks eesmärk hajuda, kuna tegutsetakse korraga mitmetes valdkondades. Kuigi visioon ei pruugi olla igapäevases tegevuses pidevalt esiplaanil, siis võimaldab see seada organisatsiooni tegevusele teatud selge fookuse ning seeläbi teadvustada, millises suunas soovitakse liikuda. Eriti võib selge visioon olla oluline piiripealsetes olukordades, kus on vaja otsustada, millest lähtuvalt tegutseda (laiem majanduslik mõju vs suurem risk, parem tootlus vs konkurents erasektoriga vms). Teiste riikide juhtide poolt toodi välja, et ametlik strateegilise planeerimise

protsess võib olla liiga detailne ja kohmakas, mistõttu võib nõ tugeva visiooni kaudu protsesside mõjutamine anda võimalusi loovamate lahenduste leidmiseks, olla arusaadavam ja seeläbi enam töötajaid või ka teisi osapooli kaasav ning anda kiiremaid tulemusi.

Küsitletud Euroopa organisatsioonidest kaheksal (8/10) on visioon osana üldisest strateegiast formaalselt defineeritud, need olid enamasti pikaajalised, keskmiselt u 5 aastase horisondiga. Samas esines ka pikema kui 10.a. horisondiga visioon (1). Vaid kahel juhul ei olnud formaalset visiooni defineeritud. Ühes ümberkujundamist ootavas organisatsioonis ei olnud ametlikult visiooni defineeritud, küll oli aga olemas visiooni ja missiooni omadusi koondav tegevuse sihi sõnastus. Samuti polnud visiooni määratletud ühes organisatsioonis seoses liiga suure poliitilise ebaselgusega, kus pigem keskendutakse organisatsiooni igapäevasele efektiivsele toimimisele ning püütakse säilitada teatud *status quo*. Ühtlasi arvati, et tegelikult umbes 95% töötajates laias laastus siiski teab, kuhu organisatsioon soovib jõuda või vähemalt mis suunas liigutakse.

Tüüpiliselt (8 organisatsiooni 10-st) vaadatakse visiooni sõnastused üle kord aastas ja vajadusel tehakse täpsustusi. Teiste hulgas peetakse strateegilisi arutelusid ka neis kahes organisatsioonis, kus formaalset visiooni pole sõnastatud. Vaid kahes organisatsioonis tehti seda harvemini kui kord 5.a. tagant. Samas ühes asutuses tehakse seda isegi sagedamini kui kord aastas. Keskmiselt oli viimasest ülevaatuses möödunud 2,4 aastat. Kuigi praktikas tehakse visiooni sõnastuses suuremaid muutusi harva, siis rõhutati mitme intervjuueeritava poolt, et visioon ei tohiks olla kivistunud ja seda tuleks vajadusel kindlasti üle vaadata. Toodi välja, et teatud juhtudel peaks olema võimalus eelmisest visioonist loobuda, mitte iga hinna eest püüda seda saavutada.

Visiooni sõnastuse muutmiseks reeglina teatud oluline põhjus. Tüüpiliselt täpsustatakse visiooni organisatsiooni töö ja ülesehituse olulisel ümberkorraldamisel, tippjuhi vahetudes või omanikeringi muutudes. Samuti võivad olla põhjuseks muutused omanike (ministeeriumide) töös või (riiklikes) alusdokumentides. Eriti riigile kuuluvate organisatsioonide puhul toodi välja asjaolu, et omanikel (ministeeriumidel või riigil laiemalt) ei ole visiooni, mistõttu on keerukas selle loomine vastavates

allorganisatsioonides. Üks intervjueeritav tõi välja, et kliendid ja partnerid on organisatsiooni tegevusega tegelikult väga rahul, ainult omanikud ei tea, mida peaks tegema. Autori arvates tõstab kirjeldatu esile küllaltki tüüpilist olukorda, kus omanikud ootavad visiooni ja plaane eelkõige tegevjuhtkonnalt ning on valmis sobilike plaane kinnitama, kuid ise üheski etapis pigem aktiivset rolli ei võta. Kinnitatud strateegia annab kindluse, et tegevus on omanike tahtega kooskõlas. See ei anna aga mingit olulist kindlust, et plaanide sisu lähemal ajal oluliselt ei muutuks.

Protsessiliselt vaadatakse visioon enamasti üle kas eraldi või alguspunktina järgmise aasta eelarve ja tegevuskava formuleerimise protsessist. Kõigis tagatisorganisatsioonides, kus visioon on sõnastatud (8/10), on sisse seatud ka täpsem visiooni ning eesmärkide ülevaatamise protsess. Kuigi visiooni ülevaatamine on üheks sisendiks mõõdetavate alameesmärkide seadmisele, ei tähenda see seda, et igal aastal tingimata visiooni muudetakse. Pigem vaadatakse üle ka selle ajakohasus ning kui olulisi muutusi ei tehta, siis minnakse edasi täpsemate eesmärkide ja tegevuste juurde. Küll aga tagab see visiooni ja eesmärkide parema omavahelise kooskõla, kuna alati korraldatakse alguspunktina peamised sihid taas üle. Seda kinnitab asjaolu, et 8 organisatsiooni puhul on strateegia ülevaatus ja eesmärgistamine selgelt seotud ning formaliseeritud protsessid. Tähelepanuväärne on, et ühes organisatsioonis kaalutakse tõsiselt antud protsessi eest vastutava ametikoha loomist, mis tagaks paremini piisava tähelepanu pööramise kogu protsessi kõikidele aspektidele sh vajadusel nii täiendavate analüüside

Visiooni kujundamisel kasutatakse reeglina ülalt alla lähenemist, kus tippjuhtkond võtab selleks eraldi aja ja vaatab strateegilised plaanid tervikuna üle. Mõnel juhul on sellesse protsessi kaasatud ka töötajad laiemas ringis, kuid enamasti mitte. Näiteks ühel juhul kasutatakse nõu laiendatud meeskonda, kus lisaks juhtidele kaastakse aruteludesse ka keskastmejuhid ning töötajate esindajad, mis tagab asjakohasema info reaalsest tegevusest ning võimaldab tehtud otsused tippjuhtkonda mittekuuluvate juhtisikute kaudu paremini kommunikeerida. Koostamisele kui ka suhete hoidmisele eri huvigruppidega.

Tabel 2.2. Ülevaade hinnangutest visiooni olulisusele küsitluse ja intervjuude käigus antud vastuste alusel.

	Küsimus	Euroopa juhtide hinnangud								KredExi töötajate ja juhtide hinnangud							
		Väga oluline	Oluline	Mitte eriti	Pole üldse oluline	Vastanuid	Keskmine	Väga oluline osakaal %	Väga oluline ja oluline %	Väga oluline / Kuni 25%	Oluline / Kuni 50%	Mitte eriti / Kuni 75%	Pole üldse oluline / Enam kui 75%	Vastanuid	Keskmine	Väga oluline osakaal %	Väga oluline ja oluline %
Visiooni olulisuse hindamine	Kui oluline on visioon lähtuvalt järgmistest protsessidest:																
	a. Eelarvestamine ja eesmärkide seadmine	5	3	1	1	10	1,8	50	80	9	12	1	0	22	1,6	55	95
	b. Tegevuse fookseeritus	5	5	0	0	10	1,5	50	100	17	3	1	1	22	1,4	14	91
	c. Töötajate juhtimine ja motiveerimine	5	3	2	0	10	1,7	50	80	7	13	1	1	22	1,8	59	91
	d. Koostöö pankadega	5	5	0	0	10	1,5	50	100	9	11	2	0	22	1,7	50	91
	e. Suhtlus klientidega, ettevõtjatega	4	2	4	0	10	2,0	40	60	8	11	3	0	22	1,8	50	86
	f. Koostöö ministriumidega	5	4	1	0	10	1,6	50	90	12	9	1	0	22	1,5	41	95
	g. Kaubamärgi arendamine (<i>branding</i>)	4	4	2	0	10	1,8	40	80	13	7	2	0	22	1,5	32	91
	h. Turundus ja müük	2	6	2	0	10	2,0	20	80	9	13	0	0	22	1,6	59	100
	i. Muudatuste juhtimine	5	2	3	0	10	1,8	50	70	13	8	0	1	22	1,5	36	95
	j. Kommunikatsioon ja avalikud suhted	5	2	3	0	10	1,8	50	70	11	10	1	0	22	1,5	45	95
	Kui oluline on pikaajaline visioon järgmiste aspektide seisukohalt:																
	a. Lühiajalised tegevuseesmärgid	3	6	0	1	10	1,9	30	90	4	13	4	1	22	2,1	59	77
	b. Kiirelt muutuv keskkond	5	5	0	0	10	1,5	50	100	8	12	1	1	22	1,8	55	91
	c. Organisatsiooni igapäevane juhtimine	2	5	2	1	10	2,2	20	70	5	13	3	1	22	2,0	59	82
	d. Organisatsiooni pikaajaline edukus	6	3	1	0	10	1,5	60	90	19	2	0	1	22	1,2	9	95
	Kuivõrd aitab seatud visioon organisatsioonil tulemuslikult tegutseda?	5	5	0	0	10	1,5	50	100	8	14	0	0	22	1,6	64	100
	Kui suures osas organisatsioonides sinu arvates visiooni teadlikult juhtimisinstrumendina kasutatakse?									9	3	0	0	12	1,2	25	100
	Kas Sinu hinnangul on sellised organisatsioonid teistest edukamad?									5	5	2	0	12	1,6	42	83

Ühes asutuses on sisse seatud eraldi muutuvate liikmetega töögrupid koondnimetusega Tulevikulaboratoorium (*Future Lab*), kus mistahes tulevikku suunatud arendustegevusteks moodustatakse nõ ühise katuse alla vastavalt vajadusele projekteerimeeskondi, kes analüüsivad 5 aasta perspektiivis erinevaid arenguvõimalusi ja vajadusel kavandavad organisatsiooni muudatusprotsesse. Tuginedes nii kirjanduses kui intervjuudes väljendatud arvamustele ja autori isiklikule kogemusele on alluvate protsessi kaasamine oluline, kuna nii võetakse valminud plaanid paremini omaks, välditakse liigset skeptilisust ning need saavad realistlikumad ja arusaadavamad.

KredExi vastanutest $\frac{3}{4}$ arvas, et kuni 25% organisatsioonidest ja $\frac{1}{4}$ vastanutest, et kuni 50% organisatsioonidest kasutab visiooni juhtimisinstrumendina teadlikult ning omakorda valdav enamus vastanutest (83%) arvas, et need organisatsioonid on kindlasti või pigem teistest edukamad. Vastanutest 17% (nõukogu liikmed) arvates pigem mitte, kus üheks põhjuseks toodi välja, et raske on hinnata, kuivõrd tuleneb edu visioonist ja kuivõrd muudest asjaoludest. Teiste riikide juhtidelt vastavat küsimust ei küsitud.

Järgnevalt uuriti visiooni olulisust erinevatest täpsematest aspektidest lähtudes (vt Tabel 2.3), kus arvamused erinesid juba mõnevõrra rohkem. Vastajatest 86% (KredEx) ja 60% (Euroopa) peab visiooni organisatsiooni pikaajalise edukuse seisukohast väga oluliseks (oluliseks või väga oluliseks vastavalt 95% ja 90%). Vaid üks vastaja ei pidanud seda üldse oluliseks, mida ta aga kahjuks täpsemalt ei kommenteerinud. Pea samavõrd peeti oluliseks visiooni ka kiirelt muutuva keskkonna seisukohalt. Lühiajaliste tegevuseesmärkide ja igapäevase juhtimise seisukohalt peeti visiooni üldjuhul küll oluliseks (oluline või väga oluline 70-90% vastajatest), samas on siin väga oluliseks pidanud vastajate osakaal madalam kui oluliseks pidajate osakaal. Lühiajaliste tegevuseesmärkide seisukohalt pidas kas mitte eriti oluliseks või üldse mitte oluliseks 10% Euroopa juhtidest ja 23% KredExi vastajatest, igapäevase juhtimise seisukohalt vastavalt 30% ja 19% vastajatest.

Kokkuvõttes pidasid KredExi juhid eelnevaid aspekte veidi olulisemaks, töötajad veidi vähemoluliseks ning nõukogu liikmete hinnangud olid kõige madalamad. Näiteks lühiajaliste tegevuseesmärkide aspekti ei pidanud väga oluliseks ükski nõukogu liige,

mis võib olla seletatav nõukogu strateegilise rolliga, kus igapäevane tegevus on pigem tegevjuhtkonna ülesanne. Siinkohal oli märkimisväärne vahe ka alla ja üle 2 aasta töötanute hinnangute vahel – pikema staažiga töötajad pidasid visiooni olemasolu igapäevase juhtimise seisukohalt vähemtähtsaks, mida võib selgitada nende parema üldise teadlikkusega organisatsiooni sihist. Vaid 2 vastajat pidas visiooni lühiajaliste eesmärkide seadmisel väheoluliseks. Kusjuures üks neist pidas väheoluliseks ka seotust igapäevase juhtimisega, tuues mõlema puhul põhjenduseks eelkõige asjaolu, et igapäevaselt visioonile otseselt pidevalt ei mõeldaks.

Intervjueeritavate poolt tood i välja, et visioon annab huvigruppidele sh nii pangad kui töötajad, võimaluse aru saada, mille poole asutus pürgib, miks ta eksisteerib ja miks tehakse just selliseid tegevusi. See loob selge aluse teenuste disainimiseks, annab töötajatele kindluse, et organisatsioon on jätkusuutlik ja võimaldab lojaalsuse tekkimist. Ühe vastaja sõnul keskendutakse enamus ajast siiski igapäevatöö tulemuslikkusele ega mõeldaks niivõrd suurematele küsimustele. Viimane kommentaar on autori arvates küllaltki olulise ja mitmeti käsitletava tähendusega, kuna praktikas pühendub isegi tippjuhtkond pahatihti pigem igapäevastele kui pikema perspektiiviga eesmärkidest lähtuvatele tegevustele. Seda soodustab muu hulgas nii omanike ootuste ebaselgus kui ka lühiajalisus, mille tulemusel võib pikemaajaliste plaanide tegemine tunduda pigem ajaraiskamisena. Käesolevas töös toodud info põhjal võib väita, et see nii siiski ei ole, pigem vastupidi.

Visiooni olemasolu muudab organisatsiooni tugevamaks. Näiteks tõi ühe välisriigi juht olukorra, kus samas riigis tegutseb ministeeriumide alluvuses 3 finantsasutust, mille tegevused tulevikus viisil või teisel koondatakse ühte asutusse. Kuna neist ühel on selge visioon, kuhu tahetakse jõuda, siis hinnatakse enda võimalusi juhtiva rolli võtmisel oluliselt paremaks. Kui organisatsioon teab, mida ta saavutada tahab, siis on tema tegevus selgematel alustel, pakutavad teenused asjakohasemad ning ka teistel osapooltel on arusaadav, kuhu soovitakse liikuda.

Järgnevalt vaadeldakse visiooni olulisust erinevatest protsessidest lähtuvalt (Tabel 3.3). Kõigi välja toodud protsesside puhul pidas Euroopa juhtidest 90% või enam visiooni kas oluliseks või väga oluliseks. Vaid ettevõtjate, klientidega suhtluse puhul oli vastav

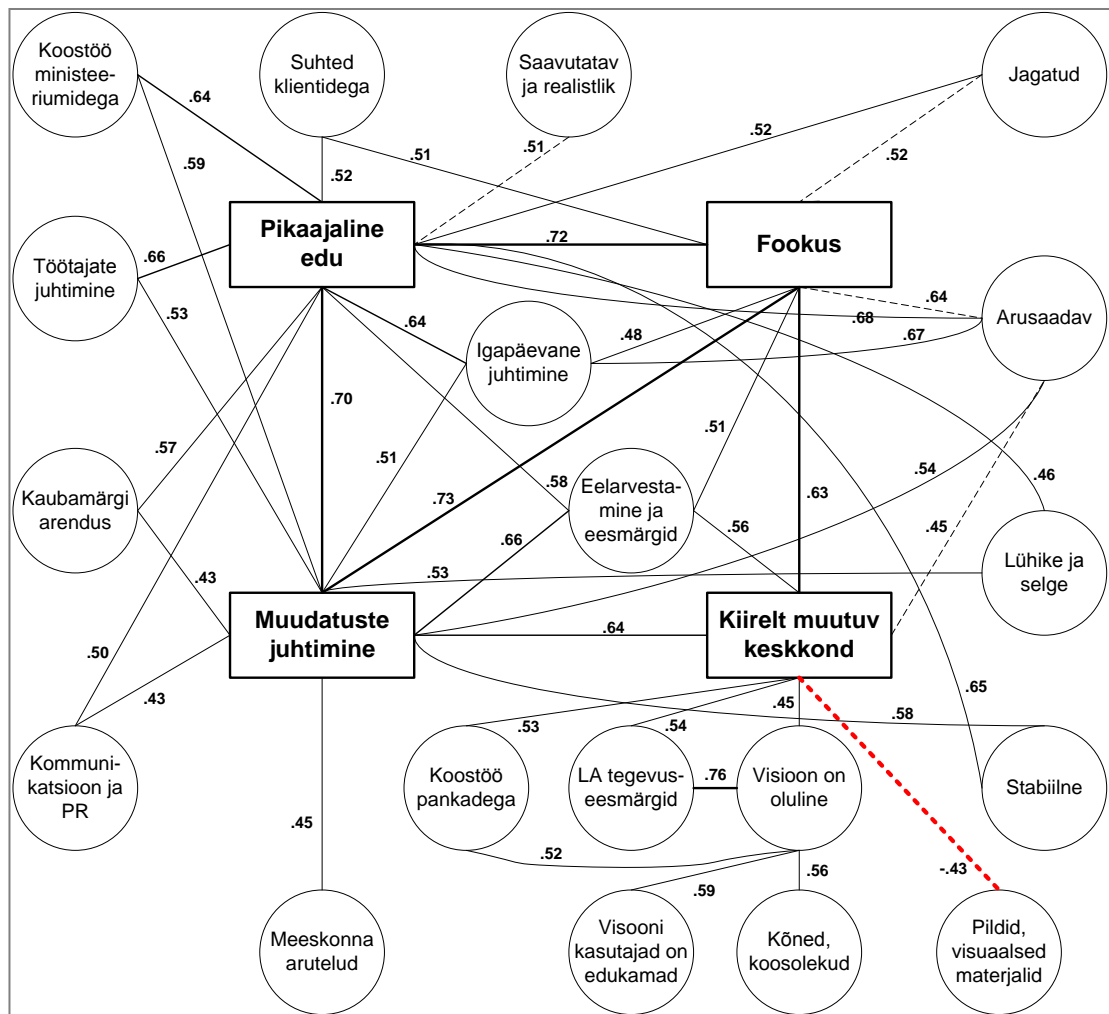
näitaja 86%. Samas turunduse ja müügi puhul oli määraks 100%. Vaadates keskmisi hinnanguid, siis on olulisimaks hinnatud visiooni olemasolu kaubamärgi arendamise, turunduse ja müügi ning kommunikatsiooni ja avalike suhete seisukohalt. Samas kui vaadata, millistes protsesside puhul anti kõige rohkem hinnanguks „väga oluline“, siis on esikohal tegevuse fookuseeritus (77%), muudatuste juhtimine ja kaubamärgi arendamine (mõlemal 59%). Madalaima olulisuse hinde ning vähim hinnati väga oluliseks töötajate juhtimist ja motiveerimist, suhtlust klientidega ning koostööd pankadega. Samas ei ole hinnangute vahed suured ning üldiselt on seos kõikide protsessidega oluline.

Kui võrrelda hinnanguid KredExi eri vastajagruppide vahel, siis jääb silma, et konkurentsilt olulisimaks on hinnatud tegevuse fookuseeritust, kus juhid peavad seda eranditult väga oluliseks. Samuti peavad juhid samavõrd oluliseks (eranditult väga tähtis) visiooni rolli muudatuste juhtimisel ja koostöö osas ministriumidega. Teistes sihtgruppides on nende kõigi olulisus hinnatud madalamaks.

Euroopa juhtide poolt antud olulisuse hinnangud samuti üsna kõrged, samas hinnati erinevaid protsesse ka mitte eriti oluliseks. Keskmiselt hinnati kõige olulisemaks visiooni olemasolu tegevuse fookuseerimise ning partneritega koostöö aspektist. Hinnangute kohaselt on olulisus eranditult kas väga oluline (50%) või oluline (50%). Kui vaadata mitte eriti olulise hinnangu osakaalu, siis oli neid kõige rohkem kliendiaspekti puhul (40%), samuti kommunikatsiooni ja avalike suhete aga üllatuslikult ka muudatuste juhtimise aspektist 30%).

KredExi vastajate poolt antud hinnangute korrelatsioonianalüüsi põhjal võib välja tuua, et kõige tugevamad omavahelised seosed eksisteerivad pikaajalise edukuse, fookuseerituse ja muudatuste juhtimise vahel, kusjuures omakorda korreleeruvad muudatuste juhtimine, fookuseeritus ja kiirelt muutuv keskkond (vt Joonis 2.1). Kirjanduse põhjal on samuti visioon olulisimal kohal just tegevuse fookuse seadmise ja muudatuste juhtimisest lähtuvalt. On arusaadav, et selge siht loob aluse pikaajalisele edule. Sihitult tegutsev organisatsioon ei ole sedavõrd tegus ja selle jõupingutused hajuvad. Pikaajaline edukus on seotud pea kõigi osaprotsessidega, nii nagu ka visiooni olulisus muudatuste juhtimisel. Muudatuste juhtimisel ei ole olulist seost kliendisuhete

aspektiga, mis on seletatav sellega, et visiooni peetakse eelkõige organisatsiooni enda muutuste juhtimise vahendiks. Huvitav on, et visuaalsete materjalide seos kiirelt muutuva keskkonnaga on negatiivne st mida olulisem on visioon kiirelt muutuva keskkonnaga seoses osade vähem kasutatakse visuaalsete materjalide abi. Samas võiks visuaalide kasutamine just kriitilises olukorras luua sihist arusaadavama pildi.



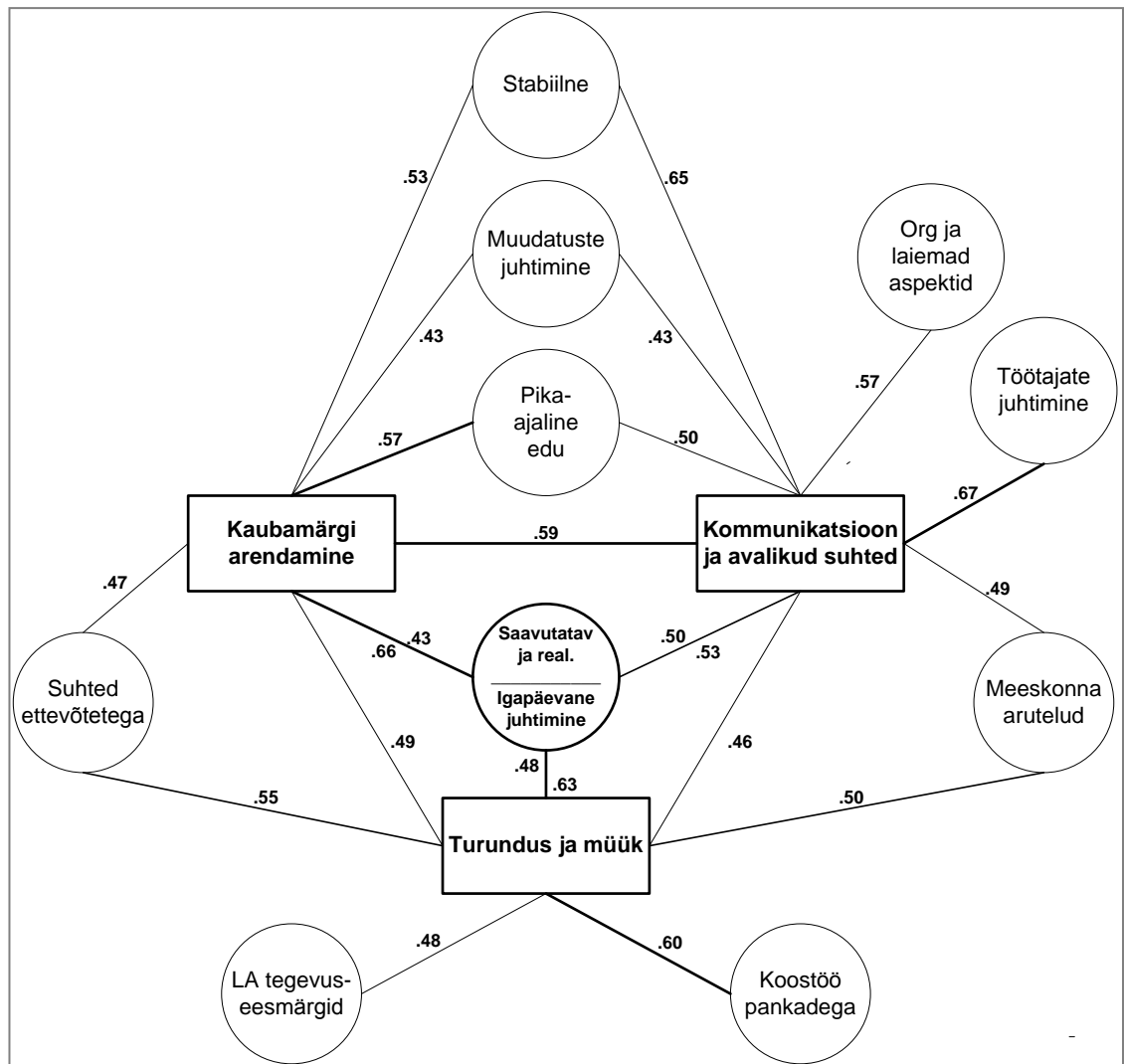
Joonis 2.1. Pikaajalise edu, muudatuste juhtimise, fookuse ja kiirelt muutuva keskkonna osas antud vastuste seosed KredExi töötajate ja juhtide hinnangul (autori joonis oluliste korrelatsioonide alusel).

Mida enam peeti visiooni ka pikaajalise edu seisukohalt oluliseks, seda enam vastas olemasolev visioon loetletud olulistele omadustele. Seega võib positiivsena välja tuua, et inimesed kes peavad visiooni oluliseks, peavad seda soovitatavatele omadustele vastavaks. Tõsi – tulevikku suunatuse ja atraktiivsuse poolel selliseid seoseid ei ole, mis

viitab ilmselt vajadusele nende aspektidega enam tegeleda. Kusjuures visiooni ajahorisondi hindamisel peeti pikemat visiooni igapäevase juhtimise seisukohalt olulisemaks.

Küllaltki mõistetavalt korreleeruvad kaubamärgi arendamine, suhtlus klientidega ja avalikud suhted, mis kõik on nõ turundustegevuse eri aspektid (vt joonis 2.2). Samasugune korrelatsioon eksisteerib nii KredExi kui Euroopa vastuste puhul. On mõistetav, et igapäevane turundus kui ka kommunikatsioon ja avalikud suhted toetavad kaubamärgi arendamist kui pikemaajalise horisondiga tegevust. Igapäevane kommunikatsioon peab arendama asutuse kuvandit kui sellist ning visioon koos väärtustega annab sellele aluse. Kommunikatsioon on muu hulgas oluline nõ pikaajalise kuvandi kaitsmiseks, kus oluline negatiivne avalik kajastus võib oluliselt kahjustada mainet ja seeläbi raskendada pikaajaliste sihtide saavutamist. Kaubamärgi arendamisel toodi esile, et tugeva visiooni olemasolu ja kommuniqueerimine loob aluse partnerite poolt tunnustamisele ja usaldusele, eriti kui see läheb partneritele korda ning organisatsioon tõestab enda pühendumust visiooni saavutamisele. Tervikuna oldi arvamusel, et teadlik kaubamärgi arendamine ja kommunikatsioon ei ole pigem saanud liiga palju tähelepanu ning selgete sõnumite kasutamine võiks organisatsiooni arengule oluliselt kaasa aidata.

Vaadates Euroopa vastajaid, siis on ühene on seos pikaajalise edu ja visiooni olulisuse vahel st kui peetakse oluliseks, siis on see olulisel kohal ka strateegilise juhtimise protsessis. Mida olulisemaks visiooni strateegilises juhtimises peetakse, seda paremini on see ka töötajatele ja juhtidele kommuniqueeritud. Väliste osapooltega selget korrelatsiooni ei ole. Seega kasutatakse visiooni eelkõige organisatsiooni sisemiseks juhtimiseks, sisemise instrumendina. Selge seos on töötajate motiveerimise ja fookuse osas st kui asutusel on selge fookus, peetakse visiooni olulisemaks ka töötajate motiveerimise seisukohalt. KredExis peavad töötajate juhtimise aspekti tähtsustajad ühtlasi oluliseks, et visioon sisaldaks nii organisatsiooni spetsiifilisi kui ka laiemaid eesmärke. Kusjuures laiem visioon on oluline nii ettevõtjate, avaliku kommunikatsiooni kui ka töötajate motivatsiooni seisukohalt. Samuti peeti laiemaid visioone väljakutsuvamateks.



Joonis 2.2. Turundusega seotud valdkondade seosed visiooniga KredExi vastajate hinnangute alusel (autori joonis oluliste korrelatsioonide alusel).

Euroopa juhtide poolt said suhteliselt madalamaid hinnanguid suhtlus klientidega (ettevõtjatega) ning turundus ja müük. Oluline erinevus organisatsioonide vahel seisneb selles, kas pakutakse ise jaevõrgu kaudu ka otselaenusid või ainult pankade kaudu laenutagatisi. Sellest tulenevalt omab kliendisuhtluse ja teeninduse aspekt erinevat tähendust. Mitme vastaja arvates peetakse ettevõtjatele suunatud organisatsioonina oluliseks ka laiemalt selgitada, milleks olemas ollakse, mille nimel tegutsetakse, mille alusel tehakse (krediidi)otsuseid jms. Partnerite osas toodi esile võimalust keskenduda olulisele ning eesmärgi teades leida võimalusi koostööks, arvestades nii pankade

vajadusi kui pakutavaid võimalusi. Euroopa vastajate seas tekitas mõningat segadust kliendi mõiste – näiteks teatud juhul peeti kliendiks pigem pank või isegi ministeeriumi, seetõttu oli oluline määratleda kliendina ettevõtte kui nõ lõppkasusaaja, kelle jaoks tegutsetakse.

Euroopa juhtidelt küsiti, mis olukordades on visioon osutunud eriti oluliseks. Eriti oluliseks hinnati visiooni olemasolu nii keskkonna kui organisatsiooni muutuste puhul, samuti organisatsiooni ümberpööramise (*turnaround*) olukorras, kus on vaja kiirelt ja mõjusalt tegutseda ning inimesed võimalikult lühikese ajaga õiges suunas liikuma panna. Tervikuna jäi kõlama mõte, et kindlasti on oluline visiooni olemasolu kui selline. Kui pole teada, mida organisatsioonilt õigupoolest tahetakse, siis on see nii juhtidele kui töötajatele paratamatult frustreeriv ja demotiveeriv. Võib öelda, et nii üldiselt kui KredExi tegevuses peetakse visiooni olemasolu ja kasutamist oluliseks. Ei selgunud ühtegi valdkonda, kus visioon oleks ebaolulisel kohal, nii arvas vaid mõni üksik vastaja mõne üksiku aspekti puhul.

Et selgitada, kas visiooni kasutamisega seoses on KredExi tegevuses olulisi probleeme, siis vaadeldi täiendavalt KredExi väliste ja sisemiste osapoolte arvamust ja rahulolu erinevate uuringute andmetel. Töötajate rahulolu-uuringute põhjal on töötajate rahulolu kõrge. Detsembris 2014 läbi viidud küsitluse põhjal peab KredExi eesmärke arusaadavaks 95% töötajaist (aluseks hinnangud nõus ja pigem nõus) ja 100% teavad, mida temalt oodatakse ning tulevad oma ülesannetega edukalt toime (Töötajate rahulolu ..., 2014). Kõik töötajad usaldavad oma otsest juhti ja 89% hindab tööõhkkonda heaks, 85% töötajaist arvab, et tema arvamusega arvestatakse. Hinnangud töö tingimustele on kõrged, kõikides viie palli skaalal vahemikus 3,95-4,88. Uuringu tulemusi kinnitab fakt, et KredExi töötajate keskmine staaž on enam kui 7 aastat ja voolavus on madal.

KredExi meediakajastuse kokkuvõttes mainiti aastal 2014 KredExi 866 korral kusjuures enamus kajastustest olid kas positiivsed või neutraalsed, vaid mõni üksik kajastus oli negatiivsema alatooniga (KredExi meediakajastuse ..., 2015: 1). Viimased tulenesid peamiselt mõnedest kahjujuhtumistest, kus seati küsimuse alla, kas KredExi poolt tagatise väljastamine oli õigustatud. Ettevõtjate seas läbi viidud uuringu põhjal on asutus tuntud (74% mitteklientidest teadis) ja rahulolu teenuse osutamisega on kõrge.

Vaid 1-2% vastanutest pole teenindusega rahul. Kõigis komponentides oli positiivsete hinnangute osa 78-97%, kusjuures kõrgeim oli see teenuse vastavuse osas ettevõtte vajadustele (97%) ja madalaim hinna aktsepteeritavuse osas (78%), Faktum ja Ariko 2014: 6). Teenuste osas arvas 88-93% vastanutest, et taotlemine oli lihtne, tingimused arusaadavad ja vastuse saamine võttis vähe aega. Põhiväärtuste osas on hinnangud samuti kõrged – 72-88% vastanutest pidas asutust asjatundlikuks, usaldusväärseks, avatuks, lahendusele orienteerituks, veidi madalamad olid hinnangud bürokraatlikkuse ja aegluse osas, millega pigem nõustus 15-29% vastajatest (Faktum ja Ariko 2014: 21). KredExiga lepingu sõlminud klientide tagasiside põhjal, kus vastuse on andnud 342 klienti hinnates teenuse soovitamist 10 palli süsteemis, pidas tõenäoliseks KredExi soovitamist sõbrale või tuttavale (hinnang 7-10 palli) 90% vastajatest (KredExi klienditagasiside ..., 2015: 1). Vaid 2 vastajat seda pigem ei teeks. Umbes pooled vastajatest kasutasid võimalust vastust kommenteerida, kus üldiselt oldi saadud teenusega väga rahul ja negatiivsemad kommentaarid puudutasid eelkõige teenuse hinda. Teenuseid peetakse vajalikuks ja teenindusega ollakse rahul.

Pangahaldurite teadlikkuse ja rahulolu uuringu andmetel ettevõtjatega on KredExi mainekuvand väga hea ja kooskõlas põhiväärtustega, vastajatest 95-97% nõustus, et KredExi on usaldusväärne, asjatundlik, teenindusvalmis ja avatud (Saar Poll 2014: 6). Veidi väiksem osa vastajatest arvas, et KredEx on lahendusele orienteeritud (90%) ja innovaatiline (81%). Vastajatest 34% pidas KredExi pigem bürokraatlikuks ja 19% aeglaseks. Seejuures eri pankade vahel märkimisväärseid erinevusi ei esinenud. Teadlikkus panga kaudu pakutavatest teenustest oli kõrge – 68-94%. Soovitustest toodi küll mõnedel juhtudel välja, et teenusest teavitustegevus võiks olla veelgi aktiivsem. Anti ka mõningaid soovitusi teenuste tingimuste ja taotlemise elektroonilise kanali kohta.

Kõige eelneva põhjal võib väita, et KredExi tegevusega ollakse rahul ning olulisi puudusi ei esine. Lisaks eeltoodud uuringute andmetele kinnitavad seda ka majandustulemused, kus KredExi tegevus on olnud aastate kokkuvõttes kasumlik ning teenuseid kasutatakse aktiivselt. Võib järeldada, et KredExi tegevus on uuritud aspektides asjakohane ning olulisi, kiireid ümberkorraldusi vajavaid valdkondi pigem ei ole. See tekitab aga küsimuse, kuhu organisatsioon siiski soovib jõuda, kui juba täna on

visioonis toodu täidetud. Tänane visioon pigem ei ole atraktiivne, väljakutsuv ja tulevikku suunatud. Kuna otseseid probleemvaldkondi ei saa välja tuua, siis pigem ei ole otsest vajadust organisatsiooni jõupingutuste täiendavaks ja selgemaks koondamiseks. Küll aga võib tulevikku suunatud visiooni puudumine pikemas perspektiivis nõrgendada organisatsiooni meeskonna ühtsust ja hajutada selle ressursse.

2.3. Visiooni sisuaspektide ja omadustele antud hinnangute analüüs

Võttes aluseks intervjueritavate poolt juhitud organisatsioonide avalikult saadaolevad materjalid tegevuste strateegiliste aluste kohta (vt Lisa 5 ja 6) võib välja tuua mitmeid ühiseid märksõnu aga ka erinevusi. Üsna loogiliselt on eranditult kõigis visioonides nimetatud, et tegutsetakse ettevõtluse või laiemalt majanduse huvides. Seega on laiem mõju aspekt enamasti esindatud. Kõigis organisatsioonides on visiooni sõnastuses mainitud mõju makrokeskkonnale just ettevõtjatega seotud rolli kaudu, mida on sisustatud küll pisut erinevalt. Kokku 8 korral (8/10 koguarvust) sisaldub materjalides sõna ettevõtja või majanduse (*economy*), sh 7 korda otseselt visiooni sõnastuses. Teisi märksõnu esineb juba oluliselt vähem. Finantseerimist mainitakse 6 korda sh visioonis 3 korda. Abi, initsieerimine, kasv, innovatiivsus on mainitud 5 korda, sh visioonis 1-3 korda). Töökohtade loomist 4 korda, visioonis küll mitte. Kokkuvõttes väljendatakse väga selgelt asutuste rolli majanduse ja ettevõtluse edendajana, küll aga esineb erisusi viisides, mille kaudu seda rolli sisustatakse. Sageli mainitud on abi osutamist finantseerimisel või investeerimisel. Lisaks on oluline kaasaaitamine ettevõtete arengule ja kasvule. Kui vaadata avalikult välja toodud strateegia põhialuseid laiemalt, siis on kasv, tööhõive ja innovatsioon võrdselt olulisel kohal investeerimise ja üldise ettevõtluse edendamise järel. Lisaks tuuakse välja veel regionaalse arengu soodustamist, kogu ettevõtete elutsükli toetamist ja turutõrgete likvideerimist.

Järgmisena on vaadeldud organisatsiooni rolli määratlevaid märksõnu, kus selgelt enimkasutatavateks olid regioon või riik kus tegutsetakse ja pakutavad finantsteenused

(mainitud kõigil juhtudel sh 6 korda otseselt visioonis 10/6). Samuti olid olulisel kohal viited arengule või arendamisele (8 kokku, 4 otseselt visiooni sõnastuses), koostööle ja partnerlusele (7, 2), EL või riiklikele vahenditele või mandaadile (6, 2), efektiivsetele või erilahendustele (5, 2). Ülejäänud märksõnadest oli mainitud (vähemalt kolmel juhul) veel tunnustatud või maailma parimate seas olemist, eksperdiks või spetsialistiks olemist, elluviija rolli, stabiilsust ja usaldusväarsust, tegevuse tasuvust, innovatiivsust ja värskeid ideid. Vaid 2. korral mainiti teenindamisele orienteeritust ja kliendi rahulolu ning ühe korra neutraalsust konkurentsi suhtes (ei sekkuta pankade või ettevõtete vahelisse konkurentsi).

Kokkuvõttes on arusaadavalt olulisel kohal tegutsemispiirkond või riik ja finantsteenused, kuna üldjuhul ollakse keskendunud teatud piirkonna ettevõtetele ning pakutakse eelkõige finantsteenuseid. Tunnustatud partneriks olemine on tagatisorganisatsioonidele eluliselt vajalik, kuna tagatiste kasutamise üle otsustavad enamasti partnerpangad kelle krediidipoliitikast lähtuvalt tehakse otsused. Samuti on oluline olla asjatundlik partner poliitikakujundajatele (poliitikud, ministeeriumid, ettevõtlusorganisatsioonid), kes vastasel korral ei võtaks teenusepakkuja tõsiselt ning kujundatud poliitikaeesmärkidele ei osataks pakkuda asjakohaseid lahendusi. Eelnevaga haakub otseselt nii efektiivne tegutsemine, elluviimisvõime kui ka eksperdiks olemine, mis kõik on asjatundliku partnerluse olulised tingimused. Tervikuna võib seega väita, et strateegilisi aluseid iseloomustavate märksõnade osas on KredExi määratlused suures osas kattuvad teiste sarnaste organisatsioonide omadega. Veidi tugevamalt on esindatud innovatsioon ja rahvusvaheline mõõde, samuti usaldusväarsuse aspekt.

Autori arvates on klientidele ja teenusepakkujatele orienteeritus saanud üllatavalt vähe tähelepanu. Intervjuudes räägitu põhjal võib väita, et kui oma ala eksperdiks olemist võetakse sageli eeldusena ning seda ei panda märksõnana kirja, siis klienditeeninduse kvaliteeti sageli olulisel määral teadlikult ei jälgita. Siin on põhjuseks ühelt poolt nõrgeteisel turul tegutsemine (kliente teenindatakse partnerpankade jaevõrgu kaudu) kui ka otsese seose puudumine teeninduse kvaliteedi ja tegevuse tulemuslikkuse vahel. Teenindusprotsessis on klientidega otsesuhtlus piiratud ning vähesel konkurentsi tingimustes (igas regioonis tegutseb sageli vaid 1 tagatiste pakkuja) ei ole kliendil ka võimalust teise teenusepakkuja kasutamiseks. Siin on oluline erinevus jaepankade

vastavate uuringutega (O'Brien, Meadows, 2000, 2003), kus klienditeeninduse aspektile pööratakse märkimisväärselt enam tähelepanu. Küll aga pööratakse antud aspektile enam tähelepanu neis organisatsioonides, kes suhtlevad enam otse klientidega, näiteks pakuvad ka ise laenu.

Organisatsiooni efektiivsust puudutavate märksõnade seas oli oluliselt vähem ühiseid märksõnu ja otseselt visioonis mainiti neist vaid kolme – efektiivsus, töötajate motiveerimine ja hea töökeskkond ning riskide juhtimine. Teatud mõttes on see loogiline, et eeldatakse efektiivselt toimivat organisatsiooni, ometi ei peeta pea pooltel juhtudel seda eraldi rõhutamist väärivaks. Üldjuhul ei saa organisatsioon muutumatul kujul olla efektiivne, olude muutudes peab olema valmis nendega järjest kohanduma. Tuginedes intervjuudes väljendatule nähakse vägagi sageli võimalusi efektiivsemaks tegutsemiseks. Kokkuvõttes on efektiivsus ja töötajate aspekt organisatsiooni sisemise tegevuse korraldamisel küll üsnagi olulisel kohal, kuid siiski mitte läbivalt.

Kuna töö teema valikul oli tegevjuhtkonnalt saadud tagasiside põhjal üheks oluliseks kriteeriumiks tunnetus, et KredExi seatud visioon on pisut ebaselge ja pigem ei motiveeri töötajaid ning teisi osapooli ühtses suunas tegutsema, siis uuriti järgnevalt olemasoleva visiooni eri omadusi ning nende olulisust. Küsitud on vastajate arvamust, kuivõrd iseloomustavad teatud omadused organisatsioonis formuleeritud visiooni. Eesmärgiks on selgitada, kuivõrd vastavad visioonide sõnastused teoreetilises käsitluses esile toodud omadustele ka praktikas ja millised on selles osas eri osapoolte arvamused. Olemasoleva visiooni eri aspektide hinnangute kokkuvõte on toodud tabelis 2.3.

KredExi osapoolte poolt hinnati nimetatud omadustest kõrgeimalt arusaadavust (95% täiesti või üldiselt jah), lühidust ja selgust (91%) ning stabiilsust (91%). Eri sihtgruppides oli taas kõige madalamate hinnangutega nõukogu ning kõrgeimate hinnangutega juhid. See on seletatav asjaoluga, et töötajate ja eriti juhtide seas on visiooni ülevaatus ja sellest tulenev eesmärkide seadmine iga-aastane planeerimisprotsessi osa. Nõukogu pigem kinnitab tulemusena seatud eesmärgid, süvenemata iga kord visiooni, missiooni ja väärtuste teemasse.

Tabel 2.3. Ülevaade visiooni määratlusest ja hinnangutest visiooni omadustele küsitluse ja intervjuude käigus antud vastuste alusel.

	Küsimus	Euroopa juhtide hinnangud										KredExi töötajate ja juhtide hinnangud									
		Jah, täiesti / Org sisemine / Enam kui kord aastas / 1a	Üldiselt jah / Laiem mõju / Kord aastas / 2-3 a	Pigem mitte / Sisald. mõlemat / 3a tagant / 4-5a	Üldse mitte / 5 a tagant / 6-10 a	Harva / Pikem	Vastanuid	Keskmine	Jah	Ei	Jah, täiesti osakaal %	Täiesti ja üldiselt jah %	Jah, täiesti / Org sisemine / 1a	Üldiselt jah / Laiem mõju / 2-3 a	Pigem mitte / Sisald. mõlemat / 4-5a	Üldse mitte / 6-10 a	Pikem	Vastanuid	Keskmine	Jah, täiesti osakaal %	Täiesti ja üldiselt jah %
Visiooni elluviimine ja visiooni omadused	Kas teie organisatsioonis on visioon ametlikult määratletud?						10		8	2											
	Kui tihti viiakse teie organisatsioonis läbi visiooni määratlemise ja rakendamisega seotud juhtkonna arutelusid või töögruppe?	1	7	0	0	2	10														
	Kas visiooni elluviimiseks on kehtestatud ametlik protseduur?						10		8	2											
	Kas visiooniga seotud eesmärkide seadmiseks või visiooni teistendamiseks lühijalisteks eesmärkideks on kehtestatud formaalne protseduur?						10		8	2											
	Kas visiooni sisuks on pigem majanduslik mõju, see on pigem organisatsiooni enda kohta või mõlemat?	1	2	7			10														
	Milline on visiooni ajaline horisont?	0	1	3	4	2	10	3,7													
	Milliseid aspekte peaks hea visioon sisaldama?												0	4	18			22	2,8		
	Mis peaks olema hea visiooni ajahorisont?												0	2	8	8	4	22	3,6		
	Kas visiooni alusel KredExi täpsemate eesmärkide seadmise protsess on sinu arvates toimiv?												2	9	0	0		11	1,8	82	100
	Kas teie arvates on olemasolev visioon:																				
	a. Tulevikku suunatud	7	1	2	0		10	1,5			70	80	7	9	5	1		22	2,0	41	73
	b. Arusaadav	5	4	1	0		10	1,6			50	90	13	8	1	0		22	1,5	36	95
	c. Lühike ja selge	4	6	0	0		10	1,6			40	100	13	7	2	0		22	1,5	32	91
	d. Atraktiivne ja inspireeriv	2	7	1	0		10	1,9			20	90	6	13	3	0		22	1,9	59	86
	e. Ambitsioonikas ja väljakutsuv	5	4	1	0		10	1,6			50	90	8	8	6	0		22	1,9	36	73
	f. Saavutatav ja realistlik	2	8	0	0		10	1,8			20	100	7	12	3	0		22	1,8	55	86
	g. Stabiilne	3	7	0	0		10	1,7			30	100	12	8	2	0		22	1,5	36	91
	h. Jagatud	3	7	0	0		10	1,7			30	100	4	12	5	0		21	2,0	57	76
	Kui tihti on visiooni muudetud?	0	5	2	2		9	2,7													

Madalaimad hinded sai ambitsioonikus ja väljakutsuvus (73%), tulevikku suunatus (73%) ja eri osapoolte poolt jagatus (76%). Üldiselt läksid siin eri sihtgruppide arvamused kokku, juhid pidasid visiooni teistega võrreldes väljakutsuvamaks ja paremini jagatuks, tulevikku suunatuse hinnangud olid ka juhtidel teiste gruppidega võrreldes analoogsed.

Teiste riikide juhtide hinnangud visiooni atribuutidele olid samuti küllaltki positiivsed ja üldkokkuvõttes loeti visioone antud omadustele vastavateks. Erinevalt KredExist hinnati kõige suurema osa vastajate poolt visiooni just tulevikku suunatuks. Teiste organisatsioonide puhul esines 2 korda arvamus, et visioon ei ole tulevikku suunatud ja ühel korral hinnati seda pigem mitteamalavaks. Analoogselt KredExiga loeti visiooni arusaadavaks, samas veidi ambitsioonikamaks ja väljakutsuvamaks. Siinkohal oluline arvestada, et teiste riikide puhul hindasid visioone üldjuhul pika kogemusega tippjuhid, kes olid ise kas vastutavad või olulisel määral hõlmatud visiooni loomise ja juurutamise protsessi. Seega ei pruugi nende antud hinnangud olla sõltumatud ega kokku minna erinevate huvigruppide arvamusel (töötajad, partnerid, avalikkus).

Analüüsides KredExi vastuste korreleerumist on näha, et visiooni tunnuste osas oli seos ambitsioonikuse, tulevikku suunatuse, stabiilsuse ja atraktiivsuse vahel st tulevikku suunatud ja stabiilne visioon on atraktiivsem ja ambitsioonikam. Mida lühem ja selgem on visioon seda arusaadavamaks seda peetakse, mis omakorda muudab selle paremini jagatuks ning saavutatavamaks. Kusjuures ajas stabiilseks peetavat visiooni peavad vastajad atraktiivsemaks st visioon ei tohiks liiga sageli muutuda. Ambitsioonikas visioon peaks sisaldama nii organisatsiooni enda kui laiemaid eesmärke. Need kes pidasid visiooni tulevikku suunatuks, arvasid, et see aitab tulemuslikumalt tegutseda. Vastaja sugu ega positsioon ei oma üldjuhul vastustega olulist sisulist seost, mis leidis kinnitust vastuste Mann Whitney U testi alusel. Samuti pole üldjuhul korrelatsiooni eri positsioonide vahel (töötaja, juht, nõukogu). Vaid piltide ja visuaalide kasutamist peetakse nõukogu liikmete seas oluliselt tähtsamaks kui teistes sihtgruppides.

Mõne intervjuueeritud juhi poolt mainiti, et visioon ja tegevussuunad ei saa kunagi olla liiga selged ning hästi kommuniqueeritud, alati on parandamisruumi. Visiooni lahtimõtestamiseks kasutatakse enamasti erinevaid selgitusi kas lisamaterjalide,

koosolekute, arutelude jms näol, mis võivad oluliselt selgitada lühida definitsiooni sisu ja mõjutada atraktiivsust. Sellegipoolest on nimetatud asjaolu huviäratav, kuna teoreetilistes käsitlustes rõhutatakse sageli just visiooni lühidust ja iseenesest selgitatavust kui olulist tunnust.

Ühes organisatsioonis, kus ametlik visioon ei ole määratud, jälgitakse pigem partnerite käitumist ja püütakse olla nende arengutega kursis ning ootusi täita. Näiteks on panustatud olulisel määral analüüside tegemise kiirusele, mille puhul soovitakse olla partnerpankadest oluliselt kiirem. Huvitav on kommentaar, et sõnastuse lihvimisega ei tasuks minna liiga kaugele, kuna kuitahes hea sõnastus jääb siiski veidi arusaamatuks ning erinevad lugejad võivad näha neis eripäraseid aspekte ja rõhuasetusi. Pigem on oluline avatud arutelude pidamine, läbi mille saavad sõnastatud sihid kaasatud isikutele paremini selgeks ning on võimalik kommenteerida eri aspekte just antud töötajate rolli kaudu.

Ambitsioonikuse osas toodi esile, et antud organisatsioonide puhul pigem ei saa rõhutada otsest konkurentsi või parema positsiooni saavutamist turul, kuna samal alal tegutsejaid on eriti konkreetsetel sihtturgudel vähe kui üldse ning tegemist on üldist ettevõtlust toetavate organisatsioonidega. Täiendavalt paluti vastajatel hinnata, kas visioon peaks sisaldama eelkõige organisatsiooni tegevuse spetsiifilist eesmärki, laiemat eesmärki või mõlemat. Samuti uuriti, milline peaks olema visiooni ajahorisont. Vastajatest 82% arvas, et visioon peaks sisaldama mõlemat aspekti, 18% pidasid oluliseks vaid laiemat mõju ja keegi ei pidanud õigeks vaid organisatsiooni enda tegevuse kajastamist. Ajahorisondiks pakuti võrdselt enim vahemike 4-5 aastat või 6-10 aastat. Vaid osa töötajatest arvas, et aeg võiks olla pikem kui 10 aastat ja keegi ei pidanud õigeks 1.a. perspektiivi. Muid olulisi erinevusi sihtgruppide vahel ei olnud.

Kommentaaride põhjal toodi välja, et visiooni sõnastus on pigem liiga üldine ja võiks olla täpsem ning kui vaadata vaid selle lühisõnastust, siis puudub konkreetsem spetsiifika. Samuti ei ole päris õige vaadata eraldi visiooni vaid seda tuleks teha koos missiooni ja väärtustega. Tuleviku pildi asemel kajastab tänane visioon pigem seda, millega organisatsioon tegeleb, mitte seda, mida saavutada tahab. Toodi välja, et

KredEx pakub juba praegu maailma parimatel praktikatel põhinevaid lahendusi, seega on visioon sisuliselt saavutatud ja puudub väljakutse.

Vastajatelt küsiti ka seda, kas olemasolev visiooni alusel eesmärkide seadmise protsess on KredExi toimiv. Kõigi vastajate arvates on see kas täiesti (18%) või pigem toimiv (82%), kuigi mõningate eesmärkide puhul pole seos otseselt selge. Visiooni elluviimise puhul toodi välja, et see on küll ilus ja õige, aga siiski pisut vähe kõnetav. Visioon võiks olla paremini eristuv ning välja võiks tuua korporatiivse sotsiaalse vastutuse aspekti.

2.4. Hinnangud visiooni kommunikeerimise toimivusele ning selleks kasutatavad vahendid

Intervjueeritavate esindatud asutuste töötajate arv mõjutab nii töötajate kaasatust strateegilistesse protsessidesse tervikuna kui ka kommunikeerimise viise. Väiksemates organisatsioonides on kaasatuse määr kõrge, mistõttu pole ka kommunikeerimiseks vaja eraldi jõupingutusi teha. Samas näiteks laia jaevõrguga organisatsioonides (Tšehhi, Soome) on vaja selleks teha eraldi üldkoosolekuid või isegi videokonverentse ning kogu strateegiline protsess on struktureeritud väiksemateks osadeks. Et saada kasutatavatest vahenditest ja võtetest parem ülevaade, küsiti vastajatelt milliseid kommunikatsioonivahendeid või viise visiooni selgitamiseks kasutatakse ja paluti anda nelja palli süsteemis hinnang nende kasulikkusele.

KredExis peetakse visiooni rakendamisel enim sobivaks kommunikatsiooniviisiks meeskonna arutelusid, töögrupe ja treeningkursuseid (100% pidas seda kas väga sobivaks või sobivaks sh 59% väga sobivaks, vt Tabel 2.4). Teiste kommunikeerimise viiside puhul esines ka hinnanguid, mille kohaselt on mõni viis mitte eriti või üldse mitte sobiv. Sobivuselt järgmised olid pildid ja visuaalsed materjalid (91% väga sobiv või sobiv), turundus- või teadmiste kampaaniad (81%) ja kirjalikud selgitused ja seisukohad (73%). Kõige vähem sobivateks peeti videoid ja videopöördumisi (64%)

ning kõnesid ja üldist laadi koosolekuid (68%). Samas ei saa välja tuua ühtegi viisi, mida peetaks täiesti ebasobivaks.

Vaadates vastuseid eri vastajagruppide lõikes on huvitav asjaolu, et kui juhtide seas peetakse kirjalike seisukohti pigem mitesobivateks (vaid üks pidas sobivaks!), siis töötajate arvates on need kas väga sobivad või sobivad (50% väga sobiv ja 40% sobiv, vaid 1 pidas mitesobivaks). Juhid peavad nii omavahel aruteludes kui ka töötajatele selgitades oluliseks eelkõige arutelusid, et saaks selgitada sõnastuse eri aspekte ja detaile. Samas on töötajaile oluline, et seisukohad oleksid ka selgelt ja arusaadavalt fikseeritud.

Euroopa juhtide seas hinnati enim kasulikuks kirjalikke seisukohti ja selgitusi ning üldist laadi koosolekuid ja kõnesid. Üldjuhul peetakse kirjalike dokumente väga oluliseks, et kokku lepitud arusaamad fikseerida ning seejärel tuleb neid huvigruppidele täiendavalt kommuникеerida ja selgitada, mida kirjalikult teha ei ole efektiivne. Mainiti, et juhtimise hea tava kohaselt tuleb olulisemad seisukohad alati kirjalikult teatud dokumentides fikseerida, seega on see igal juhul vajalik ja normaalne osa organisatsiooni valitsemisest (*corporate governance*). Koosolekute osas mainiti, et neid tuleks korraldada arusaamade juurdumiseks piisavalt sageli. Sihtide teadvustamine organisatsioonis ja seoste tekkimine võtab enamasti märkimisväärselt pikalt aega, mistõttu tuleb teema olulisust ning sisu perioodiliselt taas rõhutada ja selgitada. Teisalt ei tohiks sellega ka üle pingutada, et mitte muutuda tüütuks ning sõnumite väärtust devalveerida. Ühel juhul kasutati töötajate poole videopöördumist, mis arvestades suurt organisatsiooni (380 töötajat ja 15 kontorit), on küllaltki efektiivne vahend. Ohuks on siinkohal isikliku kontakti puudumine, kus töötajad ei näe tippjuhti reaalselt ja elusuuruses.

Tabel 2.4. Ülevaade hinnangutest visiooni kommunikeerimise viiside ja asjakohasusele küsitluse ja intervjuude käigus antud vastuste alusel.

	Küsimus	Euroopa juhtide hinnangud								KredExi töötajate ja juhtide hinnangud							
		Väga sobiv / Väga hästi	Sobiv / Üsna hästi	Mitte eriti sobiv / me hästi	Pole üldse sobiv / Üldse mitte	Vastanuid	Keskmine	Väga sobiv/hästi osakaal %	Väga hästi ja üsna hästi	Väga sobiv / Väga hästi	Sobiv / Üsna hästi	Mitte eriti sobiv / me hästi	Pole üldse sobiv / Üldse mitte	Vastanuid	Keskmine	Väga sobiv/hästi osakaal %	Väga hästi ja üsna hästi
Visiooni kommunikeerimine	Milliseid vahendeid kasutate visiooni kommunikeerimiseks/ kui sobivaks hindate?																
	a. Kirjalikud seisukohad ja selgitused	5	4	1	0	10	1,6	50	90	7	9	5	1	22	2,0	41	73
	b. Meeskonna arutelud, töögrupid, treeningkursused	5	2	2	1	10	1,9	50	70	13	9	0	0	22	1,4	41	100
	c. Pildid ja visuaalsed materjalid	3	1	3	2	10	2,7	30	40	7	13	2	0	22	1,8	59	91
	d. Videod ja videopöördumised	1	1	2	4	10	3,5	10	20	4	10	8	0	22	2,2	45	64
	e. Kõned, üldist laadi koosolekud	3	7	0	0	10	1,7	30	100	6	9	6	1	22	2,1	41	68
	f. Turundus- või teadmiste kampaaniad	0	4	3	1	10	3,1	0	40	8	10	4	0	22	1,8	45	82
	Kas visioon on järgmistele sidusgruppidele hästi kommunikeeritud?																
	a. Töötajatele	2	7	1	0	10	1,9	20	90	5	9	4	0	18	1,9	50	78
	b. Juhtidele	8	2	0	0	10	1,2	80	100	11	8	0	0	19	1,4	42	100
	c. Pankadele	3	4	3	0	10	2,0	30	70	5	8	4	0	17	1,9	47	76
	d. Ministeeriumidele (RM, MKM)	1	7	2	0	10	2,1	10	80	7	9	3	0	19	1,8	47	84
	e. Ettevõtjatele	1	1	7	1	10	2,8	10	20	0	9	10	0	19	2,5	47	47
	f. Laiemale avalikkusele	0	0	8	2	10	3,2	0	0	1	6	13	0	20	2,6	30	35
	g. Teistele sarnastele organisatsioonidele	1	3	5	1	10	2,6	10	40	3	10	4	0	17	2,1	59	76

Vaid üks Euroopa juhtidest pidas kirjalike selgitusi mitte eriti kasulikeks. See oli aga kooskõlas tema väljendatud teiste hinnangutega, mis kõik olid keskmisest madalamal tasemel (mitte eriti kasulik). Vaid kõnede pidamine sai antud vastaja poolt teistest aspektidest kõrgema skoori. Eelnev võib olla seotud sellega, et antud (prantsuskeelses) kultuuriruumis on verbaalne väljendusoskus väga kõrgelt hinnatud. Ka Euroopa juhtide seas said üsna kõrge hinnangu said meeskonna arutelud, töögrupid ja treeningkursused, mis on mõistetav arvestades eelpool kirjeldatud vajadust kaasata otsustajate ringi ka teisi osalejaid. Pigem eelistatakse oluliste teemade üle arutleda, et need praktikas töötajatele korda läheks ning arusaadavaks muutuks. Üldiselt oluliselt madalamalt hinnatud grupi moodustasid pildid ja muud (staatilised) visuaalsed materjalid, turundus või teadmiste kampaaniad ning videod ja videopöördumised. Siinkohal omab mõju asjaolu, et enamus organisatsioonidest on küllaltki väikesed ning üldjuhul piisab piisavaks kommunikeerimiseks muudest viisidest.

Mitmel puhul lisati, et visualiseerimine võiks luua sisust arusaamisel täiendavaid võimalusi, kuid sageli peeti seda liiga kalliks. Küll aga on kasutusel erinevad iseloomustavad piktogrammid, samuti on kodulehtedel ja mujal esitlus- (PowerPoint) ning turundusmaterjalides visiooniga seotud teemad kujundatud korporatiivse visuaalse identiteedi (*Corporate Visual Identity, CVI*) kohaselt. Samas arvestades inimeste vähest huvi materjalide lugemise vastu võivad visuaalsete materjalide kaudu esitatud mõtted töötajatele oluliselt paremini meelde jääda. Üldiselt kasutati avalike organisatsioonidena turunduskampaaniaid harva, siiski avaldati arvamust, et teavitus- või turunduskampaaniaid oleks tegelikult vaja. Turunduse osas oldi seisukohal, et tuleks näidata tegevuse tulemusi, mitte niivõrd seda, kuhu organisatsioon soovib jõuda. Kindlasti ei tohiks lähenemine olla liiga „müüv“ või libe, pigem asjalik ja selgitav. Tervikuna hindasid juhid suhteliselt tasakaalukalt kõiki suhtlusviise teatud olukordades sobilikeks ja kasutatavateks, samas arusaadavalt oli inimestele selgitused ja nendega otsesuhtlus kõigil olulisel kohal.

Kui eelpool uuriti visiooni olemasolu olulisust partnerite, klientide ja töötajatega seotud protsessidega seoses, siis täiendavalt paluti vastajatel hinnata kuivõrd hästi on visioon

nimetatud huvigruppidele kommunikeeritud. KredExi hinnangute puhul tuleb tähele panna, et mitmed nõukogu liikmed ei osanud mitme sihtgrupi osas arvamust välja tuua, mistõttu ei ole andmed nõukogu osas erisuste väljatoomiseks piisavalt esinduslikud.

Selgelt kõige paremad hinnangud sai kõigilt vastajatelt kommunikatsioon juhtidele (100% hästi või üsna hästi). Järgmisel kohal oli KredExis mõnevõrra üllatavalt kommunikatsioon ministeeriumidele (84%) ja alles seejärel töötajatele (78%). Euroopa juhtidest hindas kommunikatsioon ministeeriumidele väga heaks vaid 10%, KredExis 37% vastanutest. Samas töötajatele hindas kommunikatsiooni heaks 90% Euroopa vastajatest, KredExis 78%. Küllaltki huvitav on, et väiksema staažiga töötajad hindasid kommunikatsiooni nii töötajate kui juhtide osas toimivamaks kui pikema staažiga töötajad. Viimane on seletatav sellega, et visiooni selgitatakse uutele tulijatele, kuid vanemat töötajate puhul on korraldatud eri aastatel eri arutelusid ning visioon ei ole tegelikult pika aja jooksul muutunud, mistõttu pole selle üle täiendavalt arutelusid viimastel aastatel peetud.

Ühed madalamad hinnangud said kommunikatsioon ettevõtjatele ja laiemale avalikkusele. Kommunikatsiooni ettevõtjatele anti hinnanguks hea või väga hea 47% KredExis ja vaid 20% (!) Euroopa juhtide poolt. Euroopa juhtide seas ei leidnud keegi, et kommunikatsioon laiemale avalikkusele oleks hea või väga hea, KredExis oli näitajaks 35%.

Ministeeriumide puhul peeti lisaks üldisemale visiooni ja suundumuste puudumisele probleemiks ka seda, et sealne töötajaskond vahetub suhteliselt sageli, mistõttu on ühest küljest vaja sageli ka strateegilistest suundumustest uuesti rääkida, teisalt aga keskendutakse pigem igapäevastele tegevustele. Väliste partneritega suhtluse osas mainiti, et enda rolli näidata läbi tegude ja visiooni ning muudel strateegilistel teemadel täiendav suhtlus pole pigem vajalik. Samas võib olla võtmeisikute (ministri) vahetumisel vaja teha olulisel koostööl ja jagada selgitusi organisatsiooni rolli määratlemise osas. Avalikkusele suunatuna kasutati sageli ainsa vahendina kodulehel toodud infot, täiendavaid tegevusi üldjuhul ei tehtud. Muu hulgas toodi visiooni avaliku esitlemise kohta välja, et sel juhul on oluline visiooni nimel tegutseda ja näidata olulisi

edusamme. Avalikku funktsiooni kandvate organisatsioonidena on ootuste haldamine paratamatult üks suur osa juhtkonna tegevusest.

Vaadates KredExi vastajate poolt antud hinnangute korrelatsioone võib välja tuua, et kommunikatsioonivahendina on kõige olulisemad arutelud, mis korreleeruvad mitme eri aspektiga (töötajate juhtimine, igapäevane juhtimine, eelarvestamine, muudatuste juhtimine). Arutelusid hinnati seda enam, mida olulisemaks peeti visiooni igapäevane juhtimise, eelarvestamise ja töötajate juhtimise, samuti muudatuste seisukohalt. Huvitav, et ka avalike suhete ja turunduse puhul hinnati arutelusid oluliseks. Küll aga võib välja tuua, et kui visioon on tegevuse seisukohalt oluline, siis on olulised ka kõned. See võib olla seletatav visiooni olulisuse esiletõstmisega, mida annab kõnedes enam teha.

Üldises plaanis toodi välja, et tegelikult on teatud viisil vaja üldistest suundumustest rääkida kõigile eri huvipooltele, kuid seejuures tuleb valida selleks sobivaimad vahendid ning rõhutada vastavat osapoolt enim puudutavaid aspekte. Näiteks pakutakse poliitikutele olulist makroökonomilist instrumenti, ettevõtjatele abi finantseerimise saavutamisel, avalikkuse jaoks ollakse asjatundlik ja kasulik asutus jne. Seda ei saa teha ühel viisil, kuna nii edastatakse palju ebaolulist informatsiooni, mis pigem tõrjub eemale ning jätab olulise varju. Erinev peab olema info detailsusaste ja kohati ka terminoloogia, kus pankade puhul võib vabalt kasutada erialaseid mõisteid või lühendeid, samas laiemal avalikkuse tarbeks seda pigem teha ei tohiks.

2.5. Järeldused ja ettepanekud visiooni rakendamiseks KredExi strateegilises juhtimises

Nii teoreetiliste materjalide, KredExi huvipoolte kui ka teiste riikide tagatisorganisatsioonide juhtide arvamuse kohaselt peetakse visiooni olemasolu väga oluliseks ja üheks eduka tegutsemise eeltingimuseks. Kui igapäevastes tegevustes sellele pidevalt pigem ei mõelda, siis on visioon oluline eelkõige pikaajalise edu

tagamiseks ja tegevuse fookuse seadmiseks. Selge visiooniga organisatsioone peetakse tugevamaks kui neid, millel visioon puudub. Visiooni ja rolli sõnastused on nii KredExis kui teistes organisatsioonides küllaltki sarnased, kus kas otseselt visioonis või sellega kaasnevas materjalis on nimetatud nii üldisemad, laiemad tegevuse eesmärgid kui ka organisatsiooni rolli ja efektiivsust puudutavad märksõnad. Mõlema aspekti sisaldumist peetakse oluliseks nii teoreetilistes materjalides kui ka vastajate poolt. Selliseid visioone peetaks töötajate poolt atraktiivsemaks.

Küllaltki sageli räägitakse visioonides asjatundlikkusest, kuid usaldusväärstust rõhutatakse suhteliselt vähe. KredExil on need põhiväärtusteks. Usaldusväärstust peetakse sageli nn hügieenifaktoriks ehk tegutsemise eeltingimuseks ega tooda seepärast eraldi välja. Küll aga on nii KredExi kui ka teiste organisatsioonide puhul saanud üllatavalt vähe tähelepanu klienditeeninduse aspekt. See on ühest küljest põhjendatav sellega, et enamasti suhtlevad klientidega tagatist kasutavad pangad ning tagatise pakkujatel otsesuhtlus puudub. Teisalt on aga teeninduse aspekt oluline nii partneritega suheldes kui laiemalt, näiteks võib pangas saadud ebameeldiv kogemus mõjutada arvamust ka tagatiste pakkuja osas.

Tervikuna esineb efektiivsusele viitavaid märksõnu pigem vähe, kus ühelt poolt peetakse tõhusat tegutsemist elementaarseks, teisalt nähakse siiski küllalt sageli võimalusi selle kasvuks. Näiteks sõltub heast töökeskkonnast ja riskide juhtimisest organisatsiooni tulemuslikkus väga olulisel määral. Praktikas on keskkonna ja muude tingimuste muutudes vaja organisatsiooni tööd pidevalt kohendada, seega on efektiivsuse aspekt pidevalt asjakohane.

Nii KredExi kui ka teiste organisatsioonide puhul toodi välja teatavat ebaselgust visiooni sõnastuse sisustamise osas, kus tekst kipub olema üldsõnaline ning tegelik mõte ei tule selgelt välja. Valitud sõnade täpsem tähendus on pigem juhtkonna teadvuses ning seetõttu pole kindel, et seda alati ühtviisi lahti mõtestatakse. Vaadeldes visiooni erinevaid omadusi, peeti sõnastusi nii KredExis kui teistes organisatsioonides arusaadavateks ja lühikesteks, KredExis teistega võrreldes mõnevõrra stabiilsemaks, samas vähem tulevikku suunatuks. Viimane oli teiste organisatsioonide puhul esikohal, KredExi puhul aga üks madalamalt hinnatud aspekte. Mõlema sihtgrupi puhul hinnati

madalaks atraktiivsust ja inspireerivust, samuti saavutatavust ja jagatust eri osapoolte poolt. Samas just tulevikku suunatud visioone loetakse atraktiivseteks, seega tasub seda edaspidi visiooni sõnastamisel kindlasti silmas pidada.

Sõnastusi vaadates tekitavad need pigem vähe innustust ega kirjelda liiga täpselt, kuhu tulevikus soovitakse jõuda. Ühtse soovitusena võiks sellele aspektile enam tähelepanu pöörata, kuigi selle olulisus sõltub kindlasti organisatsiooni arenguvajadustest. Stabiilselt tegutseva organisatsiooni puhul ei pruugi innustava ja jõupingutusi koondava visiooni roll olla sedavõrd oluline.

Selguse ja ühtse tegutsemissuuna loomiseks on visiooni kommunikeerimine eriti olulisel kohal. Vaadeldes kommunikatsiooni vahendeid peeti Eesti vastajate poolt olulisimaks meeskonna arutelusid, kusjuures eriti juhtide poolt. Samas teiste riikide juhtidest pidasid seda väga kasulikuks vaid pooled, esikohal oli kirjalike seisukohtade ja selgituste kasutamine. Huvitav on seejuures, et KredExis pidasid töötajad kirjalikke materjale oluliselt tähtsamaks kui juhid. Seega on oluline, et välja töötatud visioon ja plaanid oleksid piisavalt selgelt ja üheselt ka kirjalikult fikseeritud. Muudes riikides tähtsustati oluliselt enam üldist laadi koosolekute ja kõnede pidamist, mis KredExis oli märkimisväärselt madalamal kohal. Küll aga võimaldab üldist laadi kõnedes teema käsitlemine näidata selle olulisust, mis töögrupiaruteludes ei pruugi olla sedavõrd mõjus.

Kõigi sihtgruppide puhul hinnati kommunikatsiooni kõige paremini toimivaks juhtkonna liikmete vahel. See on mõistetav, kuna juhtkond on strateegilise planeerimise protsessi eest vastutav ning arutab üldjuhul sellega seotud teemasid omavahel perioodiliselt ja küllaltki põhjalikult. Muudes organisatsioonides oli teisel kohal kommunikatsioon töötajatele. KredExil oli teisel kohal hoopis kommunikatsioon ministeeriumidele, millele järgnesid töötajad. Praktikas on selle põhjuseks asjaolu, et KredExi suhted ministeeriumidega on Euroopa keskmisega võrreldes paremad ning omavahel tehakse tihedalt koostööd. Kõigi küsitletavate gruppide arvates peeti halvimaks kommunikatsiooni laiemale avalikkusele ja põhisihtgrupile ehk ettevõtjatele (!). Huvitav on, et kui avalikkusele kommunikatsiooni seisukohalt peetakse KredExis

visiooni oluliseks, siis hinnanguliselt see siiski pigem ei toimi eriti hästi. See ei toimi eriti hästi ka teistes riikides, kuid seal ei peetud seda eriti oluliseks.

Kokkuvõttes võib välja tuua, et KredExi on visiooniga seonduv olulises osas kooskõlas nii teoreetilistes materjalides kui ka tegevusalal laiemalt kasutatavate põhimõtetega. Visioon on formaalselt defineeritud, seda peetakse oluliseks ning üldjoontes on see eri sihtgruppidele küllaltki hästi kommu­nikeeritud. Kuigi KredExi tegevuses on sisse viidud mitmeid uuendusi ja tagatismahud on aastate jooksul oluliselt kasvanud, siis on senine visioon neid muutusi toetanud. Visiooni kohaselt ollakse suunatud pidevalt rahvusvahelisel koostööl ja kogemusel põhinevalt uudsete lahenduste otsimisele ja senise tagasiside põhjal on oldud selles edukad. KredExi on küllaltki väike organisatsioon, töötajaskond on pikaajalise staažiga ja stabiilne ning järske struktuurseid muudatusi pole viimastel aastatel olnud vajalik teha. Seega ei saa väita, et senisest erinev lähenemine visiooniga seotud teemadele oleks tingimata hädavajalik. Küll aga võib selles peituda mõningaid lisavõimalusi asutuse töö veelgi paremaks organiseerimiseks ja tõhusamaks tegutsemiseks. Antud teema tähtsustub veelgi olukordades, kus on vaja sisse viia olulisi muutusi. Näiteks on töö koostamise ajaks teada, et KredExi tippjuht vahetub ja tavapäraselt on uue juhi ülesandeks uuesti läbi mõelda organisatsiooni peamised tegevussuunad ning kohandada tegevusplaane vastavalt enda arusaamadele ja lähenemisele. Eelnevates osades esitatud teoreetiliste materjalide ja küsitluste ning intervjuude käigus saadud hinnangute põhjal on autor toonud tabelis 2.5 välja kokkuvõtte visiooni olulisematest omadustest. Tabelis on nimetatud aspekt, antud hinnang selle olulisusele ja märgitud, kas olemasolevat lähenemist tuleks säilitada või muuta ning kirjeldatud lühidalt soovituslike tulemusi või tegevusi.

Tabel 2.5. Kokkuvõte soovitud visiooni määratlemiseks KredExi juhtimisel.

Aspekt		Aspekti lühikirjeldus
Olulisus: O-oluline K-keskmine M-madal Lähenedamine: S- säilitada M- muuta		
Visiooni määratlemine ja selle omadused		
Tulevikku suunatud	O / M	Hetke visioon määratleb pigem rolli ja on teatud mõttes saavutatud. Uus visioon peaks looma pildi ihaldatud tulevikust.
Arusaadav	O / S	Oluline osa kommunikeerimisel ja aruteludel, kokku lepitud määratlused on vaja selgelt kirjalikult fikseerida.
Lühike ja selge	K / S	Üks arusaadav lause, mida saab vajadusel täiendavalt lahti seletada.
Atraktiivne ja inspireeriv	O / M	Peaks tekitama soovi seda saavutada, nõ kõrgem siht. Hetkel ei peeta atraktiivseks.
Ambitsioonikas ja väljakutsuv	O / M	Pikaajaliselt suunda andev, mitte liiga kergelt saavutatav. Hetkel defineerib pigem rolli, mitte sihti.
Saavutatav ja realistlik	K / S	Liiga kõrgelennuline visioon jääb arusaamatuks, peaks tekkima seos igapäevase tegevusega.
Stabiilne	K / S	Visiooni ajahorisont on 5 või enam aastat, peab andma suuna igapäevastele tegevustele, määratlus ei tohiks olla liiga muutlik.
Jagatud	O / M	Eri osapooled peavad soovima sama sihi saavutamist, et leida võimalusi praktiliseks koostööks. Oluline hoida huvigruppe kursis. Hetkel kliendid, partnerid aga ka ministriumid pigem ei ole kursis.

Olemasolev visioon on määratletud aastal 2006 ning sellest alates ei ole seda märkimisväärselt muudetud. Selleks on puudunud mõõdapäasmatu vajadus nii seetõttu, et määratlus on olnud seniste arengute puhul sobiv kui ka seetõttu, et organisatsioonis ei ole toimunud pöördelisi muutusi. Eelnevast tulenevalt ei ole olnud vajalik pidada täpsemaid arutelusid visiooni sisu ja asjakohasuse üle, mistõttu eriti pikemalt ametis olnud töötajad sellele pigem ei mõtle ega pea seda enda töös oluliseks. Kuigi valdava enamuse KredExi töötajate ja juhtide hulgas peetakse visiooni selgeks ja arusaadavaks, ei pea 28% vastajatest seda tulevikku suunatuks, 27% vastajatest ambitsioonikaks ja väljakutsuvaks ning 24% vastajatest jagatuks. Vastajatest 14% ei pea seda inspireerivaks ja realistlikuks. Ühest küljest ei ole olemasolev visioon tulevikku vaatav ega mõju saavutatava olukorra, vaid pigem tegutsemisviisi kirjeldusena. Teisalt on see paljus juba saavutatud. Seega oleks lisaks missioonile ja põhiväärtustele vajalik täiendava, suunda andva ja liikumist mõõta võimaldava visiooni määratlemine. Autori arvates oleks mõistlik taaskäivitada arutelud KredExi tuleviku üle ja määratleda inspireeriv ning selge visioon. Kokkuvõtte visiooni seosest osaprotsessidega ja

kommunikeerimise viisidest on välja toodud tabelis 2.6, kus on antud hinnang nende olulisusele, märgitud, kas olemasolevat lähenemist tuleks säilitada või muuta ning kirjeldatud lühidalt soovituslike tulemusi või tegevusi.

Tabel 2.6. Kokkuvõte visiooni osaprotsessidest ja kommunikeerimise viisidest.

Aspekt		Aspekti lühikirjeldus
Olulisus: O-oluline K-keskmine M-madal Lähenemine: S- säilitada M- muuta		
Visiooni kasutamine osaprotsessides, osapooltele teadvustamine		
Tegevuse fookuseeritus	O / M	Vajalik nii ressursside koondamiseks kui ka nende hajutatuse vältimiseks.
Töötajate juhtimine ja motiveerimine	O / M	Töötajad peaks soovima visiooni saavutada, see loob võimaluse ühtsustunde tekkimiseks.
Koostöö pankadega	O / M	Suurema sihi olemasolu annab täiendavaid võimalusi praktiliste lahenduste leidmiseks.
Suhtlus klientidega, ettevõtjatega	O / S	Soov saavutada ühist eesmärki annab võimaluse pakkuda sobivamaid lahendusi ja tekitada positiivset suhtumist isegi juhul, kui otsesuhtlus on piiratud.
Koostöö ministriumidega	O / S	Peamine siht peaks olema omanike esindajate poolt aktsepteeritud ning loob aluse vajalike ressursside kaasamiseks.
Kaubamärgi arendamine (<i>branding</i>)	K / S	Tugev, positiivne organisatsiooni kuvand võimaldab olla laiema avalikkuse silmis aktsepteeritud.
Turundus ja müük	K / S	Antud tegevusalal vähekasutatud, kuid võib pakkuda sihtgrupi teenindamisel lisavõimalusi.
Kommunikatsioon ja avalikud suhted	K / S	Selge siht ja sellele keskendumine võimaldab luua asjatundliku mulje ja jääda suhtluses kindlaks ka kriitilistes olukordades.
Eelarvestamine ja eesmärkide seadmine	K / S	Loob aluse teatud kulutuste või investeeringute hindamiseks, samuti soovitud suunas tegutsemist eeldavate eesmärkide määratlemiseks.
Muudatuste juhtimine	O / S	Kiirete muudatuste elluviimiseks formaalne strateegiaprotsess ei sobi, selge visioon võimaldab jõulist fookuseerimist olulistele valdkondadele.
Visiooni kommunikeerimise viisid		
Meeskonna arutelud, töögrupid, treeningkursused	O / M	Oluline kaasata piisav hulk inimesi ning selgitada kõikehõlmavalt praktikaga seotud aspekte.
Kirjalikud seisukohad ja selgitused	O / M	Oluline kokkulepete üheseks fikseerimiseks.
Pildid ja visuaalsed materjalid	K / M	Võimaldab luua kiire ja ülevaatliku seose soovitud sihi ja sellega seotud tegevuste vahel.
Kõned, üldist laadi koosolekud	K / S	Vajalikud teema meeldetuletamiseks ja rõhutamiseks.
Turundus- või teadmiste kampaaniad	K / S	Eelkõige organisatsiooni välistele osapooltele ühtse kuvandi loomiseks.
Videod ja videopöördumised	M / S	Avalikkusele suunatud teadvustamiskampaaniates ühtse pildi loomiseks sh sotsiaalmeedia.

Lisaks uue, meeskonda ühendava liikumissuuna andmisele on ülevaatus põhjendatud tulenevalt nii juhi kui ka suure osa nõukogu liikmete hiljutisest vahetusest. Seetõttu oleks vajalik olemasolev visioon eri aspektides taas lahti mõtestada ja vajadusel see uuesti defineerida. See looks organisatsiooniga seotud osapooltele ühise arusaama olulisematest sihtidest, tugevdaks ühtset meeskonnatunnet, annaks aluse oluliseks peetavates valdkondades tegevuskavade koostamiseks ning tegevuste täpsemaks eesmärgistamiseks.

Arutelude eest peaks vastutuse võtma tippjuht, kes tekitab arusaama teema olulisusest ja tagab vajalike tegevuste elluviimise. Korraldada võiks erinevaid töögrupe, kus algselt võiks lasta loovalt välja pakkuda mistahes nägemusi olukorrast, kus ja millisena KredExit 5-10. aasta perspektiivis nähakse. Arvestades organisatsiooni suurust ja rolli, tuleks eriti protsessi alguses lisaks juhtidele ja nõukogule kindlasti kaasata reatöötajaid. Soovitavalt nii, et kõigil oleks võimalus visiooni üle arutada ja omi mõtteid välja pakkuda. Selliselt tagatakse parem pühendumine kokkulepitule ning luuakse paremad võimalused visiooni jagamiseks eri osapoolte poolt.

Visiooni määratlemisel on oluline nii senise tegevuse kui majanduskeskkonna täpsem analüüs, samas tuleks jätta piisavalt võimalust loovuseks, et saaks pakkuda välja kuitahes „hullusid“ ideid. Soovitav on visuaalsete võimaluste kasutamine, joonistades näiteks pilte loomadest või looduslikest vormidest, mida KredEx mõne aja pärast võiks kujutada. Arutelude tulemusel leitud mõtted tuleks väiksemas projektirühmas läbi analüüsida ja korrastada ning neist asjakohasemad välja valida, et nendega edasi töötada. Vajadusel tuleks vahetulemusi valideerida nõukogu poolt või ka laiendatud töötajate ja teiste osapoolte ringis, et tagada võetud suuna aktsepteeritavus. Saadud tulemusi tuleks analüüsida olemasolevate ja tuleviku tegevuste kontekstis, et leida praktilised seosed pakutud nägemuse ning igapäevase töö vahel.

Kuigi arutelude läbiviimine on inimesi teemaga kaasatõmbamiseks väga oluline, siis tuleks nii visiooni määratlus kui sellest tulenevad tegevussuunad piisavalt selgelt ja täpselt kirjalikult fikseerida. Kirjalik esitus on vajalik kokkulepete fikseerimiseks, et minna edasi järgmiste sammudega ega arutleda taaskord juba ära otsustatud teemade üle. Siinjuures tasub leida võimalusi määratluse visualiseerimiseks, mis annab teatud

juhtudel võimaluse võrreldes pikkade tekstidega kiirelt teemasse süveneda ja sellega seotud asjaolusid tajuda. Strateegilise ja igapäevase juhtimise protsess on KredExis küllaltki hästi toimiv ning siin ilmselt olulisi muutusi sisse viia pole vaja. Visiooni alusel tuleks määratleda selle saavutamiseks vajalikud lähiaja fookusvaldkonnad, millest omakorda tulenevad aastased/kvartaalsed tegevuskavad. Suure tõenäosusega ei tekki visiooni elluviimisel muudatustele suurt vastuseisu, kui piisav hulk inimesi on protsessi kaasatud ja tulemused on arusaadavalt formuleeritud.

Kuigi tegevuse planeerimise protsess toimib hästi, siis tasuks kaaluda visiooni ja strateegiliste plaanide üle arutamiseks perioodiliselt näiteks kord aastas läbiviidava formaadi sisseseadmist, nagu mõnes teises sarnases organisatsioonis. Nii välditaks teema fookusest välja jäämist ja loodaks võimalus vajadusel adekvaatselt toimunud olulistele keskkonnamuutustele reageerida. Visioonist lähtuvatest protsessidest tasub senisest enam läbi mõelda klienditeeninduse aspekt, samuti laiema avalikkuse informeerimise ja kaubamärgi arendamisega seonduv. Kuigi viimastel aastatel on klientide tagasisidele pööratud küllaltki suurt tähelepanu ning KredExi maine on väga hea, siis eeldab selle hoidmine jätkuvat panustamist. Oluline on eri osapooltele ja teiste riikide kogemusele avatud tegutsemise jätkumine, et olla suuteline võtma dünaamilises keskkonnas kasutusele just antud olukorras sobivaimad lahendused.

Selge visiooni olemasolu aitab tegevusi fookusseerida, väldib ressursside hajumist ja on üheks organisatsiooni pikaajalise edukuse eelduseks. Visioon loob võimaluse organisatsiooni eesmärgi paremini kommunikeerida ja läbi sihituma tegevuse saavutada suurem läbilöögijõud ning tunnustatus eri huvigruppide poolt. Kuigi visiooni määratlemisega seonduv ei ole suurim osa juhtide igapäevastes tegevustes, siis on ta ometi neist üks olulisemaid. Seetõttu tuleks autori arvates ka KredExi tegevuses visiooniga seonduv taas lähema tähelepanu alla võtta.

Kokkuvõte

Magistriöö eesmärk on välja tuua ettepanekud visiooni rakendamiseks KredExi tegevuses, võttes aluseks visiooni rolli juhtimise kontekstis sellealase teoreetilise kirjanduse põhjal ja Euroopa teiste laenusid tagavate organisatsioonide praktika. Kirjanduse ja seniste uuringute põhjal on välja toodud enamlevinud seisukohad ning määratletud visiooni roll erinevate juhtimisvaldkondade kontekstis. Teoreetilises materjalis kirjeldatud põhimõtete rakendamist praktikas uuriti nii KredExi töötajate ja juhtide kui ka kümne erineva Euroopa riigi laenusid tagava organisatsiooni tippjuhtide seas läbi viidud küsitluste ja semi-struktureeritud intervjuude abil. Vastajatel paluti hinnata, kuivõrd oluliseks pikaajalise nägemuse olemasolu peetakse ja milliseks hinnatakse selle mõju asutuste igapäevasele tegevusele. Samuti uuriti, kuivõrd vastavad seatud visioonid olulisematele tunnustele, kuidas on visioon eri osapooltele kommunikeeritud ning millised kommunikatsiooniviisid on selleks sobivaimad. Erinevates Euroopa riikides tegutsevate organisatsioonide visioonide sisu analüüs ning tippjuhtide intervjuud ja hinnangud andsid hea võrdlusbaasi siinsete tavade analüüsiks. Töö tulemusel antakse soovitusel visiooni rakendamiseks KredExi juhtimisel. Kokkuvõttes kattus praktiline käsitlus küll teoreetilistes materjalides esitatuga, võimaldades siiski välja tuua teatud tegevusala spetsiifilisi detaile ning võrrelda KredExi praktikat teiste sarnaste organisatsioonide tegevusega.

Töö käigus selgus, et visioon on organisatsioonide strateegilise juhtimise oluline osa, määratledes pikaajalise sihi ja koondades seeläbi ressursid ning tegevused selle saavutamiseks. Selge sihita jõupingutused hajuvad ja eriti just kriitilistes olukordades ei suudeta teha valikuid eri tegevuste vahel otsustamiseks. Visiooni võib defineerida kui organisatsiooni ideaalset tulevikuseisundit, mentaalset kujutist võimalikust ja soovitatavast olukorrast, milles organisatsioon teatud ajaperspektiivis on.

Visiooni roll on anda tegevustele suund, kuid mitte dikteerida, mida täpselt peab tegema. Teades üldist sihti on võimalik parimatest oskustest ja võimalustes tulenevalt leida erinevate jooksvate või ka strateegiliselt oluliste küsimuste lahendamiseks sobivaimaid viise. Tänapäevastes järjest enam hajusates ja vähem hierarhilistes organisatsioonides on oluline, et inimestel kohapeal oleks võimalik vajadusel kiirelt otsustada, mida teha. Visioon annab selleks aluse, säilitades koordineeriva funktsiooni ettevõtte kui terviku tegevuses. Piisav tegevusvabadus on oluline teadmispõhistes organisatsioonides, et eriti kõrgema intellektuaalse potentsiaaliga töötajad leiaks enesele sobiva väljakutse, nende tööol oleks tähendus ja nad saaksid samastuda organisatsiooni sihiga. Nii tõstab see töötajate motivatsiooni. Visioon on üks oluline komponent innovaatilise, dünaamilise ja õppiva organisatsiooni toimimisel.

Visioon annab aluse organisatsiooni tegevuse strateegiliseks planeerimiseks. Sellela ei pruugi planeeritaval tegevusel olla mõtet, kuna pole selge, mis eesmärgil seda kõike tehakse. Visiooni eesmärgiks on muuta idee või mõte organisatsiooni ja teiste huvipoolte ühtse ning suunatud toimimise kaudu materiaalseks reaalsuseks. Seega on oluline nii loovuse kui analüütiliste võimekuste tasakaal. Visiooni määratlemisel tuleks otsida võimalusi millegi täiesti uue loomiseks, püüdes jätta kõrvale senisest tegevusest tulenevad piirangud ja leida võimalusi tulevikku positiivselt muutva sihi leidmiseks. Kuigi luuakse midagi uut ja mõnevõrra abstraktset, siis tuleb samas tekitada sild tänase reaalsusega. Nii saab visioon olla tulevikku muutev ja ambitsioonikas, kuid samas saavutatav ning realistlik. Loodud visiooni asjakohasust ja saavutamise viise tuleb analüüsida teadaoleva info baasil ja määratleda selle elluviimiseks vajalikud ressursid, kompetentsid ning tegevused. Selle kõigega tegeleb täpsemalt strateegiline planeerimine. Kuigi määratletud visioon ei saa olla liiga täpne, peab ta siiski olema piisavalt konkreetne, et sellest tuletada eesmärgid, alamprotsessid ja -tegevused.

Läbivalt rõhutatakse visiooni olulist rolli just muudatuste läbiviimisel. Ulatuslike muudatuste korral on ühelt poolt oluline murda organisatsiooni inerts ja teisalt ületada töötajate hirm muudatustest tuleneva ebakindluse ees. Muudatuste läbiviimisel on ühtviisi olulised nii visiooni loomine, selle kommunikeerimine kui ka töötajate võimustamine selle elluviimiseks.

Strateegilise juhtimise protsess tervikuna on enamasti küllaltki bürokraatlik, keeruline ja kohmakas. Eriti kehtib see pangandussektoris, kus riskide haldamise seisukohalt on ettevaatlik tegutsemine väga oluline ning on kehtestatud mitmesuguseid regulatsioone, et tagada konservatiivne, läbimõeldud ja asjakohane juhtimine. Teisalt on tänases järjest kiiremini muutuv keskkonnas vaja leida viise, kuidas reageerida muutustele piisavalt kiirelt ning suuta vajadusel tegevusi jõuliselt ümber korraldada. Adekvaatseks reageerimiseks annab lisavõimalusi just visiooni kasutamine, mis võimaldab anda tegevustele uue, selgelt mõistetava ja –tajutava suuna.

Visiooni loomine on eelkõige tippjuhi ülesandeks. Sellel on oluline roll eestvedamise teoorias, andes võimaluse luua mentaalse pildi soovitud tulevikust, mis mõjutab järgijate emotsioone ja tekitab neis soovi selle saavutamisse panustada. Liidril on võimalus mõjutada järgijaid enda isiksusega, kuid ka kõige karismaatilisem liider saavutab tulemusi vaid juhul, kui tal on selge tulevikuvision. Eestvedamine visiooni kaudu loob vabaduse ise lahendusi otsida, tekitab seeläbi usalduse ja loob võimaluse kuuluda „meie“ organisatsiooni. Visiooni olemasolu mõjutab oluliselt järgijate rahulolu tööga ja motivatsiooni tulemusi saavutada.

Visiooni elluviimiseks on vajalik selle asjakohane kommunikeerimine. Vastasel korral ei teata, et visioon on olemas, mida see täpsemalt endast kujutab ja miks see just sellisel kujul on oluline. Tulemuslikkuse seisukohalt on esmatähtsad visiooni sisu ja omadused, samas omab kommunikeerimine väga olulist kaudset efekti. Pidev ja suunatud kommunikatsioon võimaldab muuta mõttemaailma ning panna inimesi ühises suunas tegutsema. On oluline, et sõnum oleks viidud läbivalt kõigi töötajateni, kasutades selleks sobivaid kommunikatsioonivõtteid, nagu arutelud, koosolekud ja kõned, kirjalikud materjalid, visuaalsed materjalid sh sümbolid, pildid, videod. Samas on juhtidel oluline tähele panna, et lisaks inspireerivatele kõnedele ja kirjalikele teadetele tuleb käituda ise rollimudelina, kelle tegevus on visiooniga kooskõlas. Plaanide elluviimine ei sõltu ainult nende sisust ja kvaliteedist, vaid olulisel määral ka juhtkonna pühendumisest ja tegutsemise intensiivsusest.

Küsitluse ja intervjuude tulemusel võib väita, et visiooni olemasolu peetakse pea eranditult väga oluliseks. Visiooni olulisus oli kõrgel kohal nii juhtide kui ka töötajate

seas ja valdavalt arvati, et visiooni kasutamine muudab organisatsiooni tugevamaks ning sellised organisatsioonid on teistest edukamad. Visiooni hinnatakse eriti oluliseks suuremate muudatuste läbiviimisel, kusjuures vastuste põhjal saab välja tuua selge korrelatsiooni pikaajalise edukuse, tegevuse fookusseerituse, muutuste juhtimise ning kiirelt muutuva keskkonna vahel. Visiooni kasutamine KredExi juhtimisel on olulises osas asjakohane ja kooskõlas välja toodud peamiste põhimõtetega. Nii nagu enamuses teistes intervjueritud organisatsioonides on visioon ühe tegevuse põhialusena strateegias formaalselt määratletud ning osana iga-aastasest strateegia ülevaatuse ja eelarve koostamise protsessist perioodiliselt vaatluse all. KredExi tegevuses ei ole visiooni roll saanud ehk viimasel ajal olulist tähelepanu, samas võib see osutuda oluliseks muutumisvajaduse tekkides. Seda enam, et organisatsioonis on hiljuti toimunud tippjuhi ja ka mitme nõukogu liikme vahetumine, mis on sageli visiooni ülevaatamise põhjuseks. Seega on käesoleva töö teemapüstitus igati asjakohane.

Sisukomponentidest on nii KredExi kui teiste organisatsioonide visioonis enamasti nimetatud laiemat mõju, mis on atraktiivsuse ja tähenduse loomise seisukohalt oluline. Samas ei tohiks kindlasti kõrvale jätta organisatsiooni toimimist puudutavat, kuna visioon loob konkreetsema sisu peamiselt just sisemise tegevuse koordineerimiseks. KredExi visiooni atraktiivsust hinnati siiski suhteliselt madalaks, mille üheks põhjuseks on selle vähenenud tulevikku suunatus. Viimane oli otseselt seotud nii atraktiivsuse kui ambitsioonikuse aspektidega, mis on mõlemad töötajate pühendumuse saavutamiseks olulised atribuudid. Pigem defineerib olemasolev visioon protsessi kui tulemust. Visiooni sõnastuse muutmisel tuleks tähelepanu pöörata, et see tekitaks piisavalt innustust, oleks tulevikku suunatud ja selge.

Visioon on oluline kõigi sisemiste alamprotsesside puhul. Edaspidi tuleks KredExis muuta visioon enam kasutatavaks tegevuse fookusseerituse ja töötajate juhtimise aspektist. Samuti on sel vähenenud seos pankadega koostöö osas, milles võib peituda teatud lisavõimalusi keerukate olukordade lahendamisel. Klientide ja ministeeriumidega koostöö osas tuleks pigem säilitada olemasolevat, asjakohast lähenemist ka võimalike muutuste korral. Visioon on kõige paremini kommunikeeritud juhtkonna tasemel, samas siiski küllaltki hästi ka töötajatele. Töötajate puhul tasuks siiski perioodiliselt teemat

esile tõsta, et eriti pikema staažiga ja igapäevategevustega hõivatud töötajate teadlikkus organisatsiooni sihtidest oleks värske.

Tegevusalal tavapäraselt on vähe tähelepanu pööratud lõppklientide aspektile, samuti laiemale avalikkuse informeerimisele. Mõlemad on avalikku funktsiooni kandvate organisatsioonide puhul kahtlemata olulised ning intervjuueeritud juhtide üldine arusaam on, et nende aspektidega võiks senisest enam tegeleda. Mõlemal juhul võib anda lisaväärtust sisemistest protsessidest teatud terviku moodustavate turunduse ja müügi, kommunikatsiooni ja avalike suhete ning kaubamärgi arenduse senisest tihedam sidumine visiooniga.

Visiooni kasutamisega seotud aspektide uurimisel võiks tulevikus luua täiendavat väärtust analüüs ka teistes kultuurilistes keskkondades, näiteks Kagu-Aasia või Lääne-Ameerika organisatsioonides, kus on laenude tagamisel pikaajalised traditsioonid ja samas ei ole tegevus sedavõrd mõjutatud Euroopalikust või Anglo-Ameerika lähenemisest. Samuti võib osutuda kasulikuks võrrelda antud temaatikat teiste tegevusalade praktikate ja sarnaste uurimustega. Näiteks võib leida täiendavaid arendusideid mõne enam klienditeeninduse aspektiga seotud tegevusalaga võrdlus. Eri liiki organisatsioonide, tegevusalade või kultuuriruumide võrdlemisel saaks analüüsida, kui võrd on mõni seni mitte kasutatud lähenemine rakendatav laenude tagamise valdkonnas. Kuigi üldlevinud on seisukoht, et visiooni olemasolu on oluline ja muudab organisatsiooni edukamaks, siis on ainult selle komponendi mõju mõõdetavatele tulemustele siiski vähe uuritud. Üksikute strateegilise juhtimise komponentide sh visiooni eristamine tulemuslikkuse mõõtmisel võib anda täiendavat sisendit visiooni olulisuse täpsemaks lahtimõtestamiseks.

Viidatud allikad

1. AECM: Statistic leaflet (2013), AECM, June 2013, 23 p
2. **Anand, J.** (2000), A Match Made in Heaven? Understanding the myths and challenges of mergers and acquisitions. Ivey Business Journal. Jul/Aug2000, Vol. 64 Issue 6, p68. 6p.
3. **Bass, B. M., Avolio, B. J.** (1993), Transformational Leadership And Organizational Culture, Public Administration Quarterly 1993, 17(1):112, p112-121
4. **Bass, B. M., Avolio, B. J.** (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), Leadership theory and research: Perspectives and directions (pp. 49– 80). San Diego, CA: Academic Press.
5. **Bell, M.** (2000), Idealistic Strategic Planning, Military Review, Jan-Feb 2000, p 75-77
6. **Bennis, W.** (1990) 'Managing the dream: leadership in the 21st century' *Training: The Magazine of Human Resource Development* Vol 27 No 5 pp 44-46
7. **Bennis, W., Nanus, B.** (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
8. **Bernardez, M.** (2005), Achieving business success by developing clients and community: Lessons from leading companies, emerging economies and a nine year case study, Performance Improvement Quarterly, 18(3), p 37-55.
9. **Blanchard, K., Stoner, J.** (2003) Täie auruga edasi! : vabasta nägemuse jõud oma ettevõttes ja eraelus, Tallinn : Ilo, c2003 (Tallinn : Ilo Print), 165 lk.
10. **Bradley, C., Bryan, L., Smit, S.** (2012), Managing the strategy journey, McKinsey Quarterly, 00475394, 2012, Issue 3
11. **Collins, J., Porras, J.** (1994). Built to Last. Successful habits of visionary companies. HarperCollins Publishers Inc, New York
12. **Collins, J.C, Porras, J. I.** (1991), Organizational Vision and Visionary Organizations, California Management Review, fall 1991, p 30-53
13. **Conger, J. A., Kanungo, R. N.** (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review, 12, 637– 647.
14. **Conger, J.A, Kanungo, R.N, Menon, S.T.** (2000), Charismatic leadership and followers effects, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 7 (Nov., 2000), pp. 747-767
15. Credit Guarantee Schemes for SME lending in Central, Eastern and South-Eastern Europe: A report (2014), Vienna Initiative Working Group on Credit Guarantee Schemes, November 2014, 82 p
16. **Domm, D.R.** (2001), Strategic Vision: Sustaining Employee Commitment, Business Strategy Review, 2001, Volume 12 Issue4, p 39-48
17. **Doz, Y.L., Prahalad, C.K.** (1987), A process model of strategic redirection in large complex firms: The case of multinational corporations' in A. Pettigrew (Eds.) *The Management of Strategic Change*: 63 – 83 Oxford, England: Basil Blackwell
18. **Drucker, P.** (1988), The coming of the new organization (1988), Harvard Business Review. Jan/Feb1988, Vol. 66 Issue 1, p45-53. 9p. , Database: Business Source Complete
19. **Drucker, P.** (2007), The Essential Drucker, Oxford, UK, Elsevier, p 265
20. **Earley, P. C.** (1985). Influence of information, choice, and task complexity upon goal acceptance, performance, and personal goals. Journal of Applied Psychology, 70, 481– 491.
21. Eesti juhtimisvaldkonna uuring (2011), Tartu Ülikool, Tallinna Tehnikaülikool, EBS, 259 lk

22. **Falshaw, J. R., Glaister, K.W., Tatoglu, E.** (2006), Evidence on formal strategic planning and company performance // *Management Decision*. Vol.44 (2006). nr 1, lk 9-30
23. **Frankl, V.E.** (1962), *The will to meaning: foundations and applications of logotherapy*, New York : Simon and Schuster, c1962, 157 lk.
24. **Freeman, R. E.** (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York, Cambridge University Press, p 267
25. **Greenleaf, R.K.** (2002), *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, New Jersey, Paulist Press, 1 Nov 2002, p 377
26. **Hopkins, W.E., Hopkins, S.A.** (1997), Strategic planning- Financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*. Sep 97, Vol. 18 Issue 8, p635-652. 18p
27. **House, R. J, Spangler, W. D., Woycke, J.** (1991). Personality and charisma in the U.S. Presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364– 396.
28. **House, R. J.** (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Toronto University, Ontario*, Oct 76, 38 p
29. **Howell, J. M., Frost, P. J.** (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243– 269.
30. **Kantabutra, S., Avery, G.C** (2010), The power of vision: statements that resonate, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31 Iss 1, pp. 37 - 4
31. **Kanter, M.** (2011), *How Great Companies Think Differently*, *Harvard Business Review*, Nov 2011, p 66-78
32. **Kasemets, K.** (2006), *Strateegiline planeerimine Eestis eile ja täna*, *Riigikogu Toimetised* 14, 2006
33. **Kaufman, R, Watkins, R, Stith, M, Triner, D.** (2008), *The Changing Corporate Mind: Organizations, Vision, Missions, Purposes, and Indicators on the Move Toward Societal Payoffs*, *Performance Improvement Quarterly*, Volume 11, Issue 3, pages 32– 44, September 1998
34. **Kirkpatrick, S. A, Locke, E.,** *Leadership: Do Traits Matter?* *Academy of Management Executive* (19389779). May1991, Vol. 5 Issue 2, p 48-60.
35. **Kirkpatrick, S.A., Locke, E.A.** (1996), Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes *Journal of Applied Psychology*, 00219010, February 1996, Vol. 81, Issue 1
36. *Kliendihaldurite teadlikkuse ja rahulolu uuring 2014* (2014), *Saar Poll*, oktoober 2014, lk 39
37. **Knilans, G.** (2009), *Mergers and acquisitions: Best practices for successful integration*, *Employment Relations Today* (Wiley). Winter2009, Vol. 35 Issue 4, p39-46. 8p.
38. **Koort, K.** (2014), *Ettevõtjad – suurepärasusest lahutas Ansipit visiooni puudus*, *EPL*, 25.04.2014
39. **Kotter, J.P, Cohen, D.S.** (2012), *Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* , New York, *Harvard Business Review Press*, November 2012, 186 p
40. **Kotter, J.P, Heskett, J.L.** (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York, *The Free Press*, p 205
41. **Kotter, J.P.** (1990), *A force for change : how leadership differs from management*. New York : *The free Press*, 1990, 180 p

42. **Kotter, J.P.** (2007), Leading Change. Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, Jan2007, Vol. 85 Issue 1, p96-103. 8p.
43. **Kouzes, J. M., Posner, B. Z.** (2012). The leadership challenge. San Francisco: Jossey-Bass, p 394
44. KredExi 2014.a. meediakajastuse kokkuvõte (2015), KredEx, jaanuar 2015, lk 6
45. KredExi klienditagasiside kokkuvõte 2014 (2015), KredEx, jaanuar 2015, lk 4
46. **Locke, E. A., Kirkpatrick, S. A., Wheeler, J., Schneider, J., Niles, K., Goldstein, H., Welsh, K., Chah, D.** (1991). The essence of leadership. New York: Lexington Books.
47. **Locke, E.A., Baum, J.R., Kirkpatrick, S.A.** (1998), A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms Journal of Applied Psychology, February 1998, 83(1):43-54
48. **Mankin, R.** (2011), Banking Solution Requires the Vision Thing, American Banker. 4/14/2011, Vol. 176 Issue 58, p8-8. 1/2p
49. **Mintzberg, H.** (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. Strategic Management Journal. Mar-Apr90, Vol. 11 Issue 3, p171-195. 25p
50. **Mintzberg, H.** (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. Jan/Feb1994, Vol. 72 Issue 1, p107-114. 8p.
51. **Mintzberg, H.** (2000). The Rise and Fall of Strategic Planning. London: Financial Times/Prentice Hall, 2000, 458 p
52. **Mitchell R. K., Agle B.R., Wood, D.J.** (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, The Academy of Management Review, Vol. 22, No. 4 (Oct., 1997), pp. 853-886
53. **Moore, L., Ellsworth, JB, Kaufman, R.** (2011), Visions and missions: are they useful? A quick assessment, Performance Improvement, vol. 50, no. 6, July 2011, p 15-24
54. **Moutinho, L., Phillips, P.A.** (2002), The impact of strategic planning on the competitiveness, performance and effectiveness of bank branches: a neural network analysis, International Journal of Bank Marketing, 20/3, 2002102-110
55. **Nanus, B.** (1990) Futures-creative leadership. Futurist. May/Jun90, Vol. 24 Issue 3, p13-13. 5p.
56. **Nanus, B.** (1996) Leading the vision team. Futurist. May/Jun96, Vol. 30 Issue 3, p20. 4p.
57. **O'Brien, F, Meadows, M.** (2003), Exploring the current practice of visioning: case studies from the UK financial services sector, Management Decision 41/5, p. 488-497
58. **O'Brien, F, Meadows, M.** (2000), Corporate visioning: a survey of UK practice Journal of the Operational Research Society, 51, p36-44
59. **O'Brien, F, Meadows, M.** (2001), How To Develop Visions: A Literature Review, and a Revised CHOICES Approach for an Uncertain World, Systemic Practice and Action Research August 2001, Volume 14, Issue 4, p 495-515
60. **Quigley, J.V.** (1994), Vision: How Leaders Develop It, Share It, and Sustain It. - Business Horizons, Sept-Oct 1994
61. **Robbins, H, Finley, M.** (1997) Why change doesn't work : why initiatives go wrong and how to try again : and succeed London: Orion Business, c1997, 231 lk.
62. **Russell, R.F, Stone, A.G.** (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 23 Iss: 3, pp.145 - 157

63. **S.L., Ellsworth, J.B., Kaufman, R.** (2011), Visions and missions: Are they useful? A quick assessment. *Performance Improvement*, Vol. 50 Issue 6, p15-24.
64. SA KredEx tuntuse ja kliendirahulolu uuring (2014), Faktum&Ariko, märts-aprill 2014, lk 39
65. **Senge, P.M.** (2006), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York [etc.] : Doubleday/Currency, c2006, xviii, 445 lk.
66. **Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B.** (1993). The motivational effect of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, p 577–594.
67. Sihtasutuse KredEx strateegia 2014 – 2017 (2014), KredEx, lk 25
68. **Sikut, S.** (2012), Arengut takistab suure visiooni puudumine, BNS, 09.06.2012.
69. SME and Entrepreneurship Financing: The Role of Credit Guarantee Schemes and Mutual Guarantee Societies in supporting finance for small and medium-sized enterprises, CFE/SME(2012)1/FINAL, OECD (30 Jan 2013), 65 p
70. **Srinivasan, M.S.** (2013), Harnessing the Power of Vision and Values: A Deeper Perspective, *XIMB Journal* vol.10 (2), September 2013, p149-158
71. **Taylor, B** (1999), The darwinian Shakeout on Financial Services, *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 1, Jan 1999, pp 58-64
72. **Tichy, N. M., Devanna, M. A.** (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
73. **Tolley, S, Greenham, T.** (2013), *Banking 2020: A vision for the future*, The New Economist Foundation, London, 2013, p 1-98
74. Töötajate rahulolu uuring 2014 (2014), KredEx, detsember 2014, 21 lk
75. **Yukl, G. A.** (2002). *Leadership in organizations*, Upper Saddle River (N.J.) : Prentice-Hall, c2002, 508 lk

Lisad

Lisa 1. Visiooni määratlus ja kriitilised omadused erinevate autorite käsitluses

Autor	Viide	Visiooni määratlus ja omadused
Bennis, W Nanus, B	1985	Visioon sõnastab selgelt realistliku, usutava ja kaasahaarava pildi organisatsiooni tulevikust, olukorrast, mis on mingil viisil oluliselt parem kui tänane olukord. Visioon on eesmärk, mis viipab enda poole. Kuvand, mida võib kutsuda nägemuseks või visiooniks, võib olla ähmane unistus, täpne missiooni sõnastus või selge eesmärk. Juhid loodavad ühendada inimesed organisatsioonis „vastutustundlikuks kogukonnaks“. Visioon peab olema kaalukas, inspireeriv ja andma jõudu.
Blanchard, K Stoner, J	2003	Elujõulistel organisatsioonidel on sügav ning üllas eesmärgitunnetus – oluline eesmärk, mis innustab ning sisendab pühendumust. Ettekujutus lõpptulemusest peab olema selge, mitte ähmane. Keskendu sellele, mida sa luua tahad, mitte sellele, millest sa vabaneda soovid. Mõjuvõimas nägemus aitab aru saada millises äris tegutsetakse. <ul style="list-style-type: none">• Annab juhtnöörid igapäevaste otsuste langetamiseks.• Loob kujutluspildi soovitud tulevikust, mida me raskusteta ette suudame kujutada.• On kauakestev.• Räägib sellest, kuidas olla „vägev“, mitte ainult sellest, kuidas võistlust võita.• On inspireeriv – mitte ainult rahanumbrites väljendatav.• Liigutab igaühe mõistust ja südant. Aitab inimestel aru saada, milline võiks olla tema panus.
Hamel, G Pralhad, C.K	1994	Strateegiline tahe- edukad ettevõtted omavad strateegilist tahet, mis sisaldavad julgeid ambitsioone, kinnisideed võita ja pühendumust ehitada selleks vajalike ressursse. Visioon on unistus, kuid iga visioon, mis ei põhine veenvatel faktidel on pigem fantaasia. Tööstusharu tulevikusuundumused on paljude inimeste visioonide tulemus.

Lisa 1 jätk

Autor	Viide	Visiooni määratlus ja omadused
Greenleaf, R.K	1979	Visioonil, veenmisel ja näitlikustamisel põhinev järgiv juhtimine annab võimaluse erinevate võimaluste ja alternatiivide kasutamiseks ühise eesmärgi nimel lahenduste otsimisel.
Kotter, J.P	1990	Liidreid eristab juhtidest asjaolu, et liider sõnastab tulevikuvisiooni, sageli kaugel tuleviku, ja seejärel määratleb strateegiad selle visiooni saavutamiseks.
Kouzes, J.M Posner, B.Z	1995	Unikaalne kujutus ideaalsest tulevikust.
Langerer, G	1992	Visioon ei tohi olla liiga laialivalguv ega grandioosne, millisel juhul kaotab see igasuguse tähenduse.
Miles	1997	Tulevikuvisiooni loomine aitab ellu viia organisatsiooni muutusi ja transformatsiooni.
Miller	1995	Visioon ühendab organisatsiooni liikmed ning inspireerib saavutama suurepärasust.
Nanus, B	1996	Visioon on organisatsiooni realistlik, usutav ja atraktiivne tulevik. Visioon on hoolikalt formuleeritud avaldus kavatsuste kohta, mis määratlevad teatud indiviidide või grupi jaoks ihaldusväärse sihi või tulevikuolukorra. Õige visioon on nii jõuline, et annab tuleviku saavutamiseks lend-stardi, tuues kaasa asjade liikumapanekuks vajalikud energia, talendid ja ressursid.
Drucker, P	1992	Äri eesmärk võib olla ebaõnnestumise ja frustratsiooni allikaks.
Peters, T.J Waterman, R.H	1982	Liider tõstab tema järgijates kindlustunnet ja nii tunnevad järgijad, et nad on paremini võimelised saavutama mistahes liidri ja nende enda ühiseid eesmärke
Porter, M, J	2004	Visioon on püüd näha võimalikke tulevikuvariante, mis on nii selged, et neid võib lahti rääkida ühe minutiga, mis on liigutavad ja piisavalt hulljulged. Visioon näitab lõpp-punkti, kuhu kõik strateegiad ja plaanid viivad. Strateegilised plaanid motiveerivad väheseid, kuid jõuline visioon võib minna südamesse ja panna kõiki tegutsema. Strateegia näitab, kuidas visiooni saavutada ja visioon näitab lõpp-punkti, kuhu kõik strateegiad ja plaanid viivad.
Quigley, J.V	1994	Visioon on pigem avatud kui määratud lõpuga.
Robbins, H Finley, M	1997	Visioon on kesksel kohal, et anda organisatsioonile mõte ning tõmmata töötajaid kaasa tulevikueesmärkide saavutmisse.

Lisa 1 jätk

Autor	Viide	Visiooni määratlus ja omadused
Porras, J Collins, J	1994	<p>Töötajate jaoks peab visioon olema isiklikult motiveeriv. Tulevik peab olema ambitsioonikas, reaalne ja arusaadav, kuid sisaldama ka unistusi, lootusi ja kirge.</p> <p>Suured heidutavalt julged eesmärgid (SHJE, <i>Big Hairy Audacious Goals</i>):</p> <p>SHJE peab olema selge ja veenev, see vajab vähe või üldse mitte selgitamist. See on siht (nagu mäetipu vallutamine), mitte deklaratsioon. See peab panema inimeste suu vett jooksuma.</p> <p>SHJE kütkestab inimesi, haarab nad kaasa. See on tajutav, äärmiselt täpselt lokaliseeritud energiasüst. Inimesed taipavad selle sisu pikemalt mõtlemata.</p> <p>SHJE peaks jääma kaugele heaolutsioonist. Peab olema põhjust uskuda, et see on saavutatava, kuid siiski peab see nõudma kangelaslikku jõupingutust ja ehk isegi pisut vedamist. Mõistus võib öelda, et see on ebamõistlik.</p> <p>Arengutung ütleb, et me usume, et saame sellega ikkagi hakkama.</p> <p>SHJE peab olema niivõrd julge, et mõjub innustavalt isegi organisatsiooni liidri lahkumisel.</p> <p>SHJE töötab vaid niikaua, kuni ta ei ole saavutatud.</p>
Rowell, Berry	1993	Hea visioon ei põhine egotsentrilisel ambitsioonil, vaid pigem sisaldab väärtuste süsteemi, mis kaitseb ja edendab organisatsiooni ühtsust, julgustades õppimist ja adapteerumist.
Senge, P.M	1990	Visioon vastab küsimusele, mida me tahame luua. Visioonid on pildid või kujundid inimeste peades ja südames. Vaid jagatud ja isiklikult omaks võetud visioon on efektiivne, see toob kaasa muljetavaldava jõu pannes organisatsiooni ühtselt tegutsema ning sidudes erinevad tegevused omavahel.
Senge, P.M	1990	Jagatud visioon on möödapääsmatult vajalik, et luua ja alal hoida õppivat organisatsiooni.
Bennis, W	1990	Liidrid juhivad unistusi. Liidritel on võime luua sisukaid visioone, selliseid, mis viivad inimesed uude kohta ning tõlgivad visiooni reaalsuseks. Unistuse teostamiseks tuleb visiooni kommunikeerida, värvata väga täpselt, tasustada asjakohaselt, ümber õppida ja reorganiseerida.

Lisa 1 jätk

Autor	Viide	Visiooni määratlus ja omadused
Moore, L Ellsworth, J.B Kaufman, R	2011	Ideaalne visioon kirjeldab sellist maailma, millises me tahaksime, et meie lapsed homme elaksid. Organisatsiooni visioon loob mega taseme sihi- tegevuse tulemused välistele klientidele ja ühiskonnale. Missioon loob makrotasandi eesmärgi, mida organisatsioon endast väljapoole pakub. Tooted on mikrotasandi tulemused, otsene tegevuse väljund. Protsessid hõlmavad eesmärkide saavutamiseks vajalike tegevusi. Sisendid moodustavad tegevusteks vajaliku inim- ja finantskapital ning füüsilised varad, mida organisatsioon saab kasutada ja kasutab.
Kantabutra, S Avery, G.C	2010	Jõulised visioonid, mis toovad kaasa märkimisväärse mõju, omavad teatud karakteristikuid: nad on sisutihedad, selged, abstraktsed, väljakutsuvad, tulevikku orienteeritud, stabiilsed ja inspireerivad.

Lisa 2. Visiooni seos erinevate juhtimisteooriatega ja olulisemad autorid

Olulisemad autorid	Teooriad	Seosed
Kotter, J.P Levin, K French, J Raven, B Blake, R Mouton, J Blanchard, K Hersey, P	Eestvedamine <i>Leadership</i>	Visiooni loomiseks ja selle elluviimiseks on vaja häid liidriomadusi, liidritel on mitmeid ühiseid jooni. Üks oluline omadus, mille poolest liider erineb juhust on see, et liider loob tulevikuvisiooni. Eestvedamise teooriad jagunevad liidri tunnuste teooriateks (Milline isik on hea juht?), käitumuslikeks (Mida head juhid teevad?), võimaluste teooria (Kuidas olukorrad head juhtimist mõjutavad?), võimu ja mõju teooriad (Mis on juhi jõu allikad?). Teekonna-eesmärgi teooria (House, R) Situatsiooniline juhtimine (Blanchard, K) Kuus juhtimisstiili (Goleman D, Boyatzis, R, McKee, A). Blake-Moutoni juhtimisvõrgustik (Blake, R, Mouton, J). Eestvedamise stiilid (Lewin, K)
Bass, B.M Bennis, W Nanus, B Conger, J.A House, R Kouzes, J.M Posner, B.Z Locke, E.A Tichy, N.M Devanna, M.A	Karismaatiline juhtimine <i>Charismatic Leadership</i>	Karismaatilisel juhil on selge visioon eesmärgist, mida soovitakse saavutada. Olulised on: Visiooni kommunikeerimine Karismaatilise isikliku stiili olemasolu (n jõulisus, kujundlikkus, enesekindlus) Visiooni saavutamiseks erinevate tegevuste elluviimine (n rollimudelina käitumine, järgijate intellektuaalne stimuleerimine ja nende enesekindluse kasvatamine)
Greenleaf, R.K	Teeniv juhtimine <i>Servant Leadership</i>	Teeniv liider peab omama tundmatu tunnetust ja nägema ette ettenägematut. Teeniva liidri peamine motivatsioon ja roll on aidata järgijatel end teostada.

Lisa 2 jätk

Olulisemad autorid	Teooriad	Seosed
Burns, J.M, Bass, B.M Avolio, J.A	Transformatsiooniline juhtimine <i>Transformational leadership</i>	Transformatsioonilised juhid muudavad organisatsiooni kultuuri, saades esmalt sellest aru ja seejärel viies selle vastavusse loodud visiooni, jagatud eelduste, väärtuste ja normidega Et saada transformatsiooniliseks liidriks tuleb: Luuva tulevikust inspireeriv visioon. Motiveerida inimesi visiooni omaks võtma ja seda saavutama. Juhtida visiooni elluviimist. Ehitada tugev ning usaldusel põhinev side oma töötajatega.
Kotter, J.P Mintzberg, H	Muutuste juhtimine <i>Change Management</i> Transformatsioon <i>Transformation</i>	Visioon aitab määrata muutuse selge suuna ja koondada vajalikud huvigrupid muutusega kaasa tulema. Strateegiline muudatus eeldab mitte niivõrd olemasoleva ümberkorraldamist, kuivõrd uute võimaluste välja mõtlemist
Freeman, R.E Mitchell, R Jones, T.M	Huvipoolte teooria <i>Stakeholder Theory</i>	Visioon peab olema arusaadav ja jõukohane kõigile sidusgruppidele, võimaldades aru saada ootustest ja koostöö vajadustest.
Griffin, R.W. Moorhead, G Wagner, J.A. Hollenbeck, J.R Miner, J.B	Organisatsiooniline käitumine <i>Corporate Behaviour</i> <i>Organisational Behaviour</i>	Organisatsiooniline käitumine väljendub organisatsiooni kõikide osade või inimeste grupi ühtses käitumises. Samadel alustel tegutsemine võimaldab organisatsiooni eri osadel leida paindlikult võimalusi mistahes ülesannete lahendamiseks. Positiivse organisatsiooni käitumise kirjeldamine annab aluse kaubamärgi kuvandi loomisele.

Lisa 2 jätk

Olulisemad autorid	Teooriad	Seosed
Kotter, J.P. Heskett, J.L.	Organisatsioonikultuur <i>Organizational Culture</i>	Tugeva organisatsioonikultuuriga ettevõtete tulemused on teistest paremad. Kultuur algab tihtilugu selle looja või omaniku visioonist, millel täitmiseks ettevõttega konkreetne ettevõte luuakse. Sageli alustab uus juht oma meeskonnaga visiooni loomisest ja selle saavutamiseks vajalike strateegiate määratlemisest, veendes ka ülejäänud huvigruppe. Visiooni looja ei pruugi olla aga selle parim elluviija, palgates selleks tegevuste planeerimist, süsteeme, eelarveid jms väga hästi mõistvaid inimesi.
Senge, P.M. Mintzberg, H	Õppiv organisatsioon <i>Learning organization</i>	Üks osa õppiva organisatsiooni olemusest on omada jagatud visiooni, mis defineerib selle, miks organisatsioon on olemas. Strateegia loomisel on 2 olulist valdkonda: visiooni loomine ja õppiv organisatsioon. Visioonil põhinev aitab paremini toime tulla muutuva maailmaga, andes strateegiale laiemat raamistikku, mille raames saab välja töötada täpsemad eesmärgid ja mõõdikud, neid saab aga vajadusel muuta. Samas selleks, et adapteeruda, peab organisatsioon olema võimeline õppima.
Teece, D Leonard-Barton, D Schumpeter, J.A Nelson, R.R	Dünaamilised võimekused <i>Dynamic Capabilities</i>	Organisatsiooni võimekus integreerida, ehitada ja ümber kujundada sisemisi ning välimisi kompetentse, et toime tulla kiirelt muutuva keskkonnaga. Visioon ei saa olla staatiline, strateegiline juhtimine peab rõhutama välise keskkonna muutustega toimetulekuks vajalike võimekusi.
Porter, M Drucker, P Mintzberg, H Hansoff, I	Strateegiline juhtimine <i>Strategic Management</i>	Visioon on üks põhialuseid koos missiooni, väärtuste ja eesmärkidega. Oluline osa strateegilise mõtlemise ja -planeerimise protsessis.

Lisa 2 jätk

Olulisemad autorid	Teooriad	Seosed
Kahn, H Schoemaker, P.J Schwartz, P Wack, P	Stsenaariumide planeerimine <i>Scenario Planning</i>	Erinevate keskkonnatingimuste puhuks saab luua erinevaid teid visiooni saavutamiseks.
Slaughter, R.A	Strateegiliste tulevikusuundumuste analüüs <i>Strategic Foresight</i>	Analüüsitakse eri sisendeid, võimalike muutujaid ja plaane, et luua alus strateegiliseks planeerimiseks. Visioon peaks olema lingitud tulevikusuundumuste analüüsiga.
Locke, E.A Latham	Eesmärgiteooria <i>Goal Setting</i>	Ainult visioonist ei piisa järgijate tulemuslikkuse parandamiseks, kuna see on liiga üldine või ebamäärane ja selle saavutamine ei ole reeglina mõne üksikisiku või grupi vastutusel. Spetsiifilised ja ambitsioonikad eesmärgid tõstavad tulemuslikkust.
Kaplan, R Norton, D	Tasakaalus Mõõdikutesüsteem <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	BSC on strateegilise juhtimise vahend mis tõlgib visiooni hulgaks täpsemateks tegevusmõõdikuteks (finants-, protsessi, kliendi-, õppimis- ja kasvumõõdikud). Visioon on aluseks eesmärkide seadmisel ning põhjus tagajärg seoste määratlemisel.

Lisa 3. KredExi küsimustiku põhi

Käesoleva küsitluse eesmärgiks on uurida visiooni kasutamise seotud asjaolusid KredExis. Sinu arvamus on oluline, et saada tagasisidet visiooniga seotud eri aspektide kohta töötajate, juhtkonna ja nõukogu vaatest lähtuvalt. Küsitlus võimaldab hinnata visiooni olulisust KredExi juhtimisel, visiooni sisu ja omadusi ning selle kommunikeerimise viise. Tulemusi kõrvutatakse teoreetiliste seisukohtade ja teiste Euroopa tagatisorganisatsioonide kogemusega, et välja tuua võimalusi visiooni asjakohasemaks rakendamiseks KredExi tegevuses.

KredExi visioon on:

KredEx on finantsasutus, mis pakub maailma parimatel praktikatel põhinevaid finantslahendusi.

Visiooni on defineeritud kui organisatsiooni ideaalset tulevikuseisundit, mentaalset kujutist võimalikust ja soovitatavast olukorrast, milleni organisatsioon peaks jõudma. Väljavõtte KredExi strateegiast ja lühike selgitav tekst on lisatud küsitluse lõppu.

Täna vastamise eest!

Küsimustik

Vastamise kuupäev: .01.2015

Positsioon: nõukogu liige / juht / töötaja

Staaž: vähem kui 2 aastat. / üle 2 aasta.

1. Kuivõrd on Sinu arvates KredExi olemasolev visioon:
1- jah, täiesti, 2- üldiselt jah, 3- pigem mitte, 4- üldse mitte

a. Tulevikku suunatud	1	2	3	4
b. Arusaadav	1	2	3	4
c. Lühike ja selge	1	2	3	4
d. Atraktiivne ja inspireeriv	1	2	3	4
e. Ambitsioonikas ja väljakutsuv	1	2	3	4
f. Saavutatav ja realistlik	1	2	3	4
g. Stabiilne	1	2	3	4
h. Jagatud (eri osapoolte poolt ühiselt omaks võetud)	1	2	3	4

Kommentaar:

2. Kui oluline on Sinu arvates selge visiooni olemasolu KredExi tegevuse seisukohalt on?
1- väga oluline
2- oluline
3- mitte eriti oluline

4- pole üldse oluline.

Kommentaar:

3. Kui oluline on selge visiooni olemasolu järgmistest aspektidest lähtudes:

1- väga oluline, 2- oluline, 3- mitte eriti oluline, 4- pole üldse oluline

a. Organisatsiooni pikaajaline edukus	1	2	3	4
b. Kiirelt muutuv keskkond	1	2	3	4
c. Lühiajalised tegevuseesmärgid	1	2	3	4
d. Organisatsiooni tegevuse igapäevane juhtimine	1	2	3	4

Kommentaar:

4. Kui oluline on visioon lähtuvalt järgmistest protsessidest:

1- väga oluline, 2- oluline, 3- mitte eriti oluline, 4- pole üldse oluline

a. Eelarvestamine ja eesmärkide seadmine	1	2	3	4
b. Tegevuse fookuseeritus	1	2	3	4
c. Töötajate juhtimine ja motiveerimine	1	2	3	4
d. Koostöö pankadega	1	2	3	4
e. Suhtlus klientidega, ettevõtjatega	1	2	3	4
f. Koostöö ministeeriumidega	1	2	3	4
g. Kaubamärgi arendamine (<i>branding</i>)	1	2	3	4
h. Turundus ja müük	1	2	3	4
i. Muudatuste juhtimine	1	2	3	4
j. Kommunikatsioon ja avalikud suhted	1	2	3	4

Kommentaar:

5. Milliseid aspekte peaks hea visioon sisaldama?

1 - organisatsiooni tegevuse spetsiifilist aspekti

2 - laiemat mõju

3 - mõlema kombinatsiooni

Kommentaar:

6. Mis peaks olema hea visiooni ajahorisont?

- 1 aasta

- 3 aastat

- 4- 5 aastat

- 6- 10 aastat

- Rohkem kui 10 aastat

Kommentaar:

7. Kuivõrd aitab seatud visioon KredExil tulemuslikult tegutseda?

1- aitab oluliselt

2- aitab teataval määral

3- pigem ei aita

4- ei aita üldse.

Kommentaar:

8. Kas visiooni alusel KredExi täpsemate eesmärkide seadmise protsess on sinu arvates toimiv?

1 – jah, toimib täiesti

2 – pigem toimib

3 – pigem ei toimi

4 – ei toimi

Võimalusel lisa palun kommentaare, näiteid. **(juhid, nõukogu)**

9. Kui sobivaks hindad järgmiste viiside kasutamist visiooni kommunikeerimisel:

1- väga sobiv, 2- sobiv, 3- mitte eriti sobiv, 4- pole üldse sobiv

a. Kirjalikud seisukohad ja selgitused	1	2	3	4
b. Meeskonna arutelud, töögrupid, treeningkursused	1	2	3	4
c. Pildid ja visuaalsed materjalid	1	2	3	4
d. Videod ja videopöördumised	1	2	3	4
e. Kõned, üldist laadi koosolekud	1	2	3	4
f. Turundus- või teadmiste kampaaniad	1	2	3	4

Kommentaar:

10. Kuivõrd hästi on visioon järgmistele sidusgruppidele kommunikeeritud?

1- väga hästi, 2- üsna hästi, 3- mitte eriti hästi, 4- üldse mitte

a. Töötajatele	1	2	3	4
b. Juhtidele	1	2	3	4
c. Pankadele	1	2	3	4
d. Ministeeriumidele (RM, MKM)	1	2	3	4
e. Ettevõtjatele	1	2	3	4
f. Laiemale avalikkusele	1	2	3	4
g. Teistele sarnastele organisatsioonidele	1	2	3	4

Kommentaar:

11. Kas sinu arvates esineb KredExi olemasoleva visiooni, selle loomise või elluviimisega seoses puudusi või mida võiks veel teha? Täiendavaid kommentaare?

12. Kui suures osas organisatsioonides sinu arvetes visiooni teadlikult juhtimisinstrumendina kasutatakse? **(juhid, nõukogu)**

1- kuni 25% organisatsioonides

2- kuni 50%

3- kuni 75%

4- enam kui 75%

Kommentaar:

13. Kas Sinu hinnangul on sellised organisatsioonid teistest edukamad? **(juhid, nõukogu)**

1- kindlasti

2- pigem jah

3- pigem mitte

4- ei ole edukamad

Kommentaar:

14. Kui oskad nimetada, siis too palun mõni näide, kus oled tähele pannud tugeva ja selge visiooni edukat rakendamist mõne organisatsiooni tegevuses.

Kommentaar:

Visiooni olulisus ja KredExi strateegia alused

Visiooni olulisus üldiselt. Organisatsioonide juhtimisel peetakse visiooni seadmist ja pikaajaliste eesmärkide olemasolu oluliseks, et tagada kindel arengusuund muutavas keskkonnas, tõmmata töötajad ja teised huvipooled ühise eesmärgi nimel kaasa ning eristada pikaajaliselt olulisi tegevusi ebaolulistest. Viimane aitab vältida ressursside raiskamist kõrvalistele tegevustele ja võimaldab vajadusel üleliigsed tegevused kokku tõmmata või eraldada.

Suuna valikuks peab esmalt looma mentaalse pildi organisatsiooni võimalikust ja soovitatavast tulevikuolukorrast. See kuvand, mida võib kutsuda nägemuseks või visiooniks, võib olla ähmane unistus või selge eesmärk. Visioon peaks sõnastama realistliku, usutava ja kaasahaarava pildi organisatsiooni tulevikust, olukorrast, mis on mingil viisil oluliselt parem kui tänane olukord. Ideaalis loob visioon aluse strateegia protsessile, kus saab juba määratleda vajalikud täpsemad eesmärgid, tegevuste plaanid jms.

Kuigi visiooni ja pikaajalise eesmärgi seadmine on olulised, siis ei pruugi need olla selgelt ja arusaadavalt sõnastatavad, kuna kaugem tulevik on paratamatult teatud mottes hägune. Ometi võib tunnetuslikult väita, et enamuse organisatsioonide juhtidel on olemas tulevikuvaade pikemaajalise arengu kohta. Iseasi, kuivõrd see peegeldub formaalses strateegiadokumendis ning kuivõrd see on nii asutuse siseselt või ka teiste osapooltega läbi räägitud ja kirjeldatud.

KredExi visioon ja rolli määratlus:

Visioon: KredEx on finantsasutus, mis pakub maailma parimatel praktikatel põhinevaid finantslahendusi.

KredEx järgib valdkonna arenguid ja tavaid ning on innovatiivne ja konstruktiivne partner kõigile olulistele turuosalistele nii Eestis kui ka rahvusvaheliselt. Eesti on avatud majandusega väikeriik, mis kuulub ühistele reeglitele ja põhimõtetele toetuvasse Euroopa Liitu. Eelnev toob kaasa vajaduse olla kursis nii Euroopa Liidu siseste kui ka muu maailma suundumustega, et kasutada ära ilmnevad võimalused ning leida sobivaid viise majanduse edendamiseks või võimalike negatiivsete arengute mõju vähendamiseks. Eesti avatus, väiksus ja vastuvõtlikkus muudatustele loovad hea platvormi uute ideede järeleproovimiseks ning juurutamiseks. Üks osa hea ettevõtlus- ja elukeskkonna loomiseks vajalikest tingimustest on soodsate finantsteenuste pakkumine, mis tagab arenguks vajaliku rahalise ressursi mõistlikel tingimustel kättesaadavuse ning maandab piisavalt äritegevusega seotud riske. Ühendades parimad leiduvad ideed ja kogemused Eesti oludes sobivaimateks lahendusteks, on võimalik saavutada märgatav positiivne mõju keskkonnale ning olla jätkusuutlik.

Erinevate huvigruppide jaoks tähendab KredExi visiooni realiseerumine järgmist:

- **Ettevõtetele** on arenguks vajalik finantseerimine mõistlikel, teiste riikidega võrreldavatel ja Eesti oludes sobivaimatel tingimustel kättesaadav.
- **Elanikele** on kättesaadavad üldaktsepteeritaval tasemel elukvaliteedi tagamiseks vajalikud, majanduslikule võimekusele vastavad, efektiivsed finantseerimisteenused.
- **Partneritel, eelkõige finants- ja riigiasutustel** on asjatundlik ja usaldusväärne partner, kes on jätkuvalt kursis oma valdkonna tegeliku olukorra ning nii eraturu kui ka riiklike meetmete arengutega, kes pakub välja praktilisi ideid tegevuste tõhustamiseks ning kes on konstruktiivseks partneriks uute tegevussuundade toimivuse analüüsimisel ning lahenduste elluviimisel.
- **Avalikkusele** annab KredEx panuse läbi majandus- ja elukeskkonna arendamise, pakkudes lisavõimalusi majanduskasvu soodustamiseks, heade elutingimuste loomiseks ja energiatõhususest tulenevaks ressursside kokkuhoiuks.
- **Töötajate** jaoks on KredEx stabiilne, selgete tegutsemispõhimõtetega mainekas tööandja, mis pakub huvitavaid väljakutseid ja arenguvõimalusi ning konkurentsivõimelist töötasu.

Missioon

KredEx on riigile kuuluv finantsasutus, mis aitab parandada Eesti ettevõtete rahastamisvõimalusi, maandab krediidiriske ja võimaldab inimestel rajada või renoveerida oma kodu. KredEx aitab **avalikust huvist lähtudes** kaasa:

- **Eesti ettevõtete konkurentsivõime tõstmisele parandades rahastamise kättesaadavust ja maandades krediidiriske**
- **Eesti elanike elamistingimuste parandamisele laiendades rahastamisvõimalusi ja pakkudes energiatõhususele suunatud finantslahendusi**

Väärtushinnangud

- Asjatundlikkus
- Usaldusväarsus
- Avatus
- Innovatiivsus

KredExi jaoks on oluline olla asjatundlik, usaldusväärne, avatud ja innovatiivne. KredEx väärtustab teeninduse kõrget kvaliteeti ja koostöövalmidust, mis toob kaasa klientide ja partnerite rahulolu. KredEx on avatud uutele ideedele ja soovib pakkuda lahendusi finantsturu puudujääkide korvamiseks, tuues kokku eri riikide parimad oskused, kogemused ja ressursid.

Lisa 4. Ülevaade küsitletud isikutest ja organisatsioonide peamistest majandusnäitajatest

Jrk	Isik	Positsioon	Organisatsioon	Riik	Andmed seisuga 31.12.2013		
					Töötajaid (arv)	Tagatismaht mln EUR	Bilansimaht mln EUR
1	Audrius Zabolka	Tegevjuht <i>CEO</i>	Invega	Leedu	38	81	17
2	Klāvs Vasks	Juhatuse esimees <i>Chairman of the Board</i>	Latvian Guarantee Agency (LGA)	Läti	15	86	68
3	Lubomir Rajdl	Juhatuse liige, asetevjuht <i>Member of Board of Directors / Deputy CEO</i>	The Czech-Moravian Guarantee and Development Bank (CMZRB)	Tšehhi	216	661	3 589
4	Richard Pelly	Tegevjuht <i>CEO</i>	European Investment Fund (EIF, multinatsiooniline finantsasutus)	Luksemburg	239	1 844	1 473
5	Mark Hambly	Direktor, laenude meeskond <i>Director CfEL's debt team</i>	Capital for Enterprise Ltd	Suurbritannia			3 872
6	Maja Tomanič Vidovič	Tegevjuht <i>CEO</i>	Slovene Enterprise Fund (SEF)	Sloveenia	33	223	260
7	Pauli Heikkilä	Tegevjuht <i>CEO</i>	Finnvera	Soome	399	1 047	4 603
8	Bernhard Sagmeister	Tegevjuht <i>CEO</i>	Austrian Wirtschaftservice (AWS)	Austria	244	979	218
9	Guy Selbherr	Tegevjuht <i>CEO</i>	Bürgschaftsbank Baden-Württemberg	Saksamaa	140	1 553	329
10	Bernard Jehin	Juhatuse liige, <i>Member of the Management Board</i>	Sowalfin	Belgia	52	196	186

Lisa 5. Küsitletud organisatsioonide strateegilised lähtekohad

1. Invega (Leedu),

Mission - to promote Lithuanian business growth and competitiveness, while the active financing business partner.

Vision - a stable and recognized financial expert team that develops and implements effective solutions for promoting entrepreneurship.

2. LGA (Läti)

Klāvs Vasks, Chairman of the Board

Latvian Guarantee Agency Ltd (LGA) is a State Limited Liability company, which provides support to Latvian businesses for implementing business ideas. LGA helps entrepreneurs to get new financial investment, by giving credit, export guarantees and mezzanine loans. The LGA has been in existence since 1998 and the holder of its shares is the Ministry of Economics of the Republic of Latvia.

Vision: We wish to see even more successful and sustainable businesses in Latvia.

Mission: We provide the opportunity for business in Latvia to receive financing for the implementation of innovative business ideas.

Objective: We ensure, that entrepreneurs may receive financing when they do not themselves have sufficient security.

3. CMZRB (Tšehhi)

Mission

CMZR Bank is the only promotional bank in the Czech Republic entrusted with the administration of funds disbursed within the programmes of assistance launched by the Government to help the development of small and medium-sized entrepreneurship (SME) using financial resources from national or EU funds for guarantees and loans. The Bank's activities result from its long-term strategy oriented to contributing to the implementation of the economic policy of the Government of the Czech Republic and its regions.

The Bank shall be involved in the realization of state policy enabling easier access to finance for SMEs, as well as in the field of financing infrastructure-oriented projects (water sector schemes, transport infrastructure), municipal and housing development (apartment houses reconstruction), or other spheres, which require support of public finance.

4. EIF (multinatsionaalne finantsasutus, IFI, Luksemburg)

Vision

“Europe’s leading risk partner for entrepreneurship and innovation”

Values

Excellence * Teamwork * Integrity * Responsibility * Accountability * Customer-driven

The vision and values of the EIF remain pertinent in the context of a weak economic environment in Europe and a continued shortage of risk capital and debt finance for European medium and small sized enterprises. To support Europe’s recovery path, this COP proposes another significant expansion of the EIF activities and impact, funded by increased capital and mandate resources and further investment in human resources, systems and processes."

Our mission

We are a specialist provider of risk finance to benefit small and medium-sized enterprises (SME) across Europe.

We carry out our activities using either our own resources or those provided by the European Investment Bank, the European Commission, by EU Member States or other third parties.

By developing and offering targeted financial products to our intermediaries, such as banks, guarantee and leasing companies, micro-credit providers and private equity funds, we enhance SMEs access to finance.

Our objectives

By taking SME risk, we pursue our two main statutory objectives:

- fostering EU objectives, notably in the field of entrepreneurship, growth, innovation, research and development, employment and regional development;
- generating an appropriate return for our shareholders, through a commercial pricing policy and a balance of fee and risk based income.

5. Capital for Enterprise Ltd (UK),

We will support economic growth by bringing together public and private sector funds to create more effective and efficient finance markets for smaller businesses in the UK

6. Slovene Enterprise Fund (Slovenia)

Vision

The Fund's vision is to remain efficient national financial institution with established financial engineering, which will offer adequate financial solutions for development & business projects in the enterprise sector of Slovenia through three funding lines including supply of suitable financial instruments.

For successful implementation the Fund's vision, Fund will combine public and private sources, domestic and international financial resources, and it will also co-operate with other domestic and foreign financial institutions.

One of the Fund's objectives is to ensure the favorable financial instruments through the whole life cycle of the enterprise: Seed stage, Start-up stage, Development stage, Growth stage

The mission:

- improving the access to favorable financial sources which includes the state aid for different business,
- proportional implementation of the state aid in all development stages of the enterprises' life cycle,
- creating the visible effects of state aid in economic sector,
- implementation of public tenders to granting the state aid for development investments in corporate sector under the principles of simplicity and transparency,
- upgrading of existing financial service to the business service.

7. Finnvera (Soome)

Strategic goals 2017

Provider of financing for growth and internationalization

Desired state

Together with our partners, we are part of a business service network yielding the world's best impacts. Users of our services succeed in competition over growth, exports and internationalization. Our know-how, services and team play provide the best customer experience in our reference group.

Goals

Benefits to customers

- We identify market failures correctly and take the different economic cycles into consideration.
- Our operations increase Finland's appeal as a business environment.

- Our operations are clear, solution-oriented and proactive with respect to changes.
- Our customer service is the best in the reference group.

Team play

- For a common cause, with a single strategy.
- We are an active initiator and a good team player.
- We improve productivity and customer satisfaction by means of effective procedures and by utilising electronic records management.
- We ensure internationally competitive know-how through constant development of the work organisation and personnel.

Effectiveness

- Finnish companies get fresh ideas, grow, go international and win markets.
- During restructuring, new features spring up faster than old ones disappear.
- Companies have access to an internationally competitive selection of financial instruments for exports.
- The impacts on the economy and employment are significant.

8. Austrian Wirkshaftservice

Model

The mission statement of the Austrian Economic Service mbH (aws) is based on ethical and economically sustainable principles, which are reflected in the mission, vision and values.

Mission

We promote the Austrian economy. AWS makes through the development and implementation of customized promotional programs a significant contribution to growth and employment. Aws acts at the interface between economic policy and business activities.

Vision

We offer our customers the best possible service oriented to competent business development.

Values

We serve our customers, we are service-oriented, cooperative and efficient.

We deal responsibly with the public funds entrusted to us and work transparently and reliably. We pool our knowledge for the welfare of customers: Our cooperation is supported by an open, constructive and respectful coexistence.

We treat each other with appreciation. Our employees form the pillars of aws and create through their commitment to the success of the company.

We offer a motivating work environment and ensure equal opportunities. Through targeted training and development, we support the development of our employees.

We act ethically and sustainably and responsibly to go with the available resources.

9. **Bürgschaftsbank Baden-Württemberg** (Saksamaa)

Mission Statement of the Guarantee Bank Baden- Württemberg

We move with more security.

Preamble

Bürgschaftsbank Baden- Württemberg allows the financing of small and medium enterprises and entrepreneurs in the country. The rapid changes in the economy, the various tasks and the increasing demands of our customers and partners inspire us to see our work always as part of the economy and society .

Where we come from

Bürgschaftsbank Baden- Wuerttemberg was founded in 1971 by business for business. As a self- help facility of the economy, we combine the interests of the banking industry and businesses. Federal State, chambers and associations support us. This allows us to ensure for Baden- Württemberg that "no funding of promising project fails due to lack of collateral."

Tasks

By providing guarantees and warranties we support small and medium enterprises in the country to get funding from their bank. We are a major financing partner. With our guarantees we provide banks and savings banks additional collateral available and thus allowing corporate financing, which would not often happen without us. Thus, " we move more with our securities " and promote small and medium enterprises in Baden- Württemberg in their business start-up, setting agents, growth or innovation projects. Thus, entrepreneurs can save existing and create new jobs.

Objectives

In the country, we are the most important partner for small and medium businesses. With sustainable business, the success of our customers and business partners, we are the largest guarantee bank in Germany. We will continue to ensure our

performance for the benefit of Baden-Württemberg economy. We want to continuously improve and expand our services.

Operations

We primarily evaluate opportunities without losing sight of the risks. We are neutral regarding competition and work closely with all credit institutions to plan and implement tailor-made finance. Due to our promotional mandate we are a reliable partner even in difficult times. Managerial competence is the basis for our decisions. We are flexible, innovative and develop our economy in a future- oriented way.

Values

As a company with traditions, our actions are responsible and long-term oriented. At the same time we are committed to the future. We are solution oriented and rely on committed partnerships. We are environmentally conscious and use resources efficiently.

Equal opportunities are important to us. We are against any form of discrimination. Fairness and transparency of our work are the benchmark of our credibility and reliability.

10. Sowalfin

Our mission

SOWALFIN responds to the financial needs of Walloon companies and, at key moments in their lives: creation, innovation, development, internationalization and-recovery transmission.

Our goal is to enable entrepreneurs to realize their project by providing financing solutions tailored to their needs

Three priorities have been defined:

The coordinated action of different tools grouped in SOWALFIN which thus emerging as the single window for public financial support SMEs in their search for funding.

The development of new financial products for SMEs and achieving new target audiences. Since its inception, SOWALFIN stands listening to companies ready to adapt existing financial mechanisms and to consider new products.

Reduction of administrative burden for companies to allow companies to focus on their "core business".

Lisa 6. Kokkuvõte strateegiliste lähtekohtade sõnastuste sisuelementidest

(koostatud küsitletud organisatsioonide avalike allikate alusel, vt Lisa 5)

Sisuelement, termin	Mainitud üldse	%	sh visioonis	%
Offering to entrepreneurs and economy:	10	100%	10	100%
<i>promoting entrepreneurship / economy / support to entrepreneurs</i>	8	80%	7	70%
<i>helping with financing / investments/ projects, easier access to finance</i>	6	60%	3	30%
<i>helping development, initiator of</i>	5	50%	3	30%
<i>(economic) growth</i>	5	50%	2	20%
<i>Innovation, help with innovative ideas</i>	5	50%	1	10%
<i>employment, jobs</i>	4	40%	0	0%
<i>whole life cycle</i>	3	30%	0	0%
<i>successful, sustainable businesses</i>	2	20%	2	20%
<i>internationalisation and export</i>	2	20%	1	10%
<i>correct market failure</i>	1	10%	0	0%
<i>recovery</i>	1	10%	0	0%
Role of an organisation:				
Region / Country focussed	10	100%	6	60%
Financial services/products/guarantees/loans	10	100%	6	60%
Developing / improving / creating / future oriented	8	80%	4	40%
Active partner, bringing together, cooperating	7	70%	2	20%
EU / state funds, sources, mandates	6	60%	2	20%
Solution oriented, tailor made or efficient solutions	5	50%	2	20%
The only bank/institution, leading/major/most important partner, single window for ... services	4	40%	3	30%
Recognized / worlds best / largest in .. / world class	3	30%	3	30%
Expert/established/specialist provider of financial engineering	3	30%	2	20%
Implementing	3	30%	2	20%
Reliable / trusted / committed / stable	3	30%	1	10%
Contributing to policy /interface between policy and business	3	30%	1	10%
Appropriate return / sustainable	3	30%	1	10%
Innovative, fresh ideas, product development	3	30%	0	0%
Best customer experience / service oriented / customers	2	20%	2	20%
Neutral in competition	1	10%	0	0%
Organisational efficiency:				
Effective, efficient (procedures)	6	60%	3	30%
Motivating for employees, teamplay (HR, systems, processes)	3	30%	1	10%
Simplicity and transparency, clear services	3	30%	0	0%
International activities, -knowledge, -cooperation or internationally competitive	3	30%	0	0%
Based on capital and resources	3	30%	0	0%
Risk	2	20%	1	10%
Ethical, responsible, environment protection, non discriminative	2	20%	0	0%
Proactive	1	10%	0	0%
Flexible	1	10%	0	0%
Open	1	10%	0	0%
Constructive	1	10%	0	0%
State aid	1	10%	0	0%
Respect to partners	1	10%	0	0%
Reduction of administrative burden	1	10%	0	0%

Lisa 7. Rahvusvahelise küsimustiku põhi

Questionnaire

Date _____
 Organization _____
 Country _____
 Person _____
 Position _____

1. Is the vision officially set in your organization?
 If not, then has the top management set the vision informally?
2. How often the management discussions and working groups concerning vision setting and deployment take place in your organization?
1- More than once a year, 2- yearly, 3 - every 3 years, 4- every 5 years, 5- rarely
3. Is there a formal process of vision enrollment?
4. Is there a formal process of target setting in relation to vision or translating vision in short term, specific goals and targets?
5. Is the vision rather about economic impact in general (job creation, raising competitiveness etc) or is it an operational goal for the organization itself?
1- general environment 2- organization 3- both
6. What is the time horizon of the vision?
1 y, 1-3 y, 3-5y, 5-10 y, longer
7. Do you think that current vision is:
1 -yes, 2 -mostly, 3 -rather not, 4 -not at all

a. future oriented	1	2	3	4
b. understandable	1	2	3	4
c. short and clear	1	2	3	4
d. attractive / inspiring	1	2	3	4
e. ambitious / challenging	1	2	3	4
f. achievable / realistic	1	2	3	4
g. stable	1	2	3	4
h. shared	1	2	3	4
- Are there any shortcomings regarding previous aspects?
8. How often has the vision been changed?
Every year, after 3 years, after 5 years, rarely
9. When was the last time the vision was changed? Why?
10. Any plans to make some changes regarding the vision in the future?
11. How important is the vision in the strategic management process?
1- very important, 2- important, 3- not so important, 4- not important at all
12. What have been/could be the main benefits of having clearly articulated vision?
 Does it impact daily management of the organization and in what aspects? Any examples?
13. Has the vision been especially important in different development phases of the company (change of top management, political changes or changes in environment or in the organization)?

14. How important is the vision concerning next aspects:
1- very important, 2- important, 3- not so important, 4- not important at all
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a. Budgeting and goal setting | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Focus of operations | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. HR and employee motivation | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. Partners (banks etc) and cooperation | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. Clients / entrepreneurs | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. Ministries /politicians | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g. Branding | 1 | 2 | 3 | 4 |
| h. Marketing and sales | 1 | 2 | 3 | 4 |
| i. Change management | 1 | 2 | 3 | 4 |
| j. Communication and public relations | 1 | 2 | 3 | 4 |
15. What is the main impact of having the clear vision to each of the aspects above?
16. How important is the long term oriented vision in relation to:
1- very important, 2- important, 3- not so important, 4- not important at all
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| a. short term operational goals | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. fast changing environment | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. running the organizations daily business | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. long lasting success of the company | 1 | 2 | 3 | 4 |
17. Is the performance of the organization and vision setting connected? How? Has it been measured?
1- strongly connected, 2- somewhat connected, 3- not really connected, 4- no connection
18. What tools are in use in communicating the vision?
 How they are used? Are they useful?
1- very useful, 2- useful, 3- not so useful, 4- not useful at all, n/u -not used
- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|-----|
| a. Written statements and explanations | 1 | 2 | 3 | 4 | n/u |
| b. team discussions, working groups, training courses | 1 | 2 | 3 | 4 | n/u |
| c. Pictures, visual materials | 1 | 2 | 3 | 4 | n/u |
| d. Video statements | 1 | 2 | 3 | 4 | n/u |
| e. Speeches / general type of meetings | 1 | 2 | 3 | 4 | n/u |
| f. Marketing / knowledge campaigns | 1 | 2 | 3 | 4 | n/u |
19. Is the vision well communicated to the next stakeholders?
1- very well, 2- quite well, 3- not so well, 4- not at all
- | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|
| a. Internally to the employees | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b. Among the management team | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c. Externally to the partners (banks) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d. To the ministries | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e. To the clients (enterprises) | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f. To general public | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g. To peers / competitors | 1 | 2 | 3 | 4 |
- Which tools have been most useful?

Are there any specific differences in defining and communicating vision to different stakeholders?

20. Do you see any significant shortcomings related to current vision setting and related processes?
21. Do you have any examples in mind, where the vision has been very successfully deployed in our industry? Or very poorly? Why?

Lisa 8. Rahvusvahelise küsimustiku tõlge ja hinnangute kokkuvõte

C	Küsimus	Question							Keskmine	Jah	Ei	Vastuseid	Hinnang 1	Hinnang 1 ja 2
			0	1	2	3	4	5						
Visiooni loomise protseduurid ja visiooni omadused	1 Kas teie organisatsioonis on visioon ametlikult määratletud?	1 Is the vision officially set in your organization?		2	8	0	0	0		8	2	10		
	2 Kui tihti viiakse teie organisatsioonis läbi visiooni määratlemise ja rakendamise seotud juhtkonna arutelusid või töögruppe?	2 How often the management discussions and working groups concerning vision setting and deployment take place in your organization?	0	1	7	0	0	2	2,5			10		80%
	3 Kas visiooni elluviimiseks on kehtestatud ametlik protseduur?	3 Is there a formal process of vision enrollment?		2	8	0	0	0		8	2	10		
	4 Kas visiooniga seotud eesmärkide seadmiseks või visiooni teisendamiseks lühiajalisteks eesmärkideks on kehtestatud formaalne protseduur?	4 Is there a formal process of target setting in relation to vision or translating vision in short term, specific goals and targets?		2	8	0	0	0		8	2	10		
	5 Kas visiooni sisuks on pigem majanduslik mõju või on see pigem organisatsiooni enda kohta?	5 Is the vision rather about economic impact in general or is it an operational goal for the organization itself?	0	1	2	7	0	0	2,6			10		
	6 Milline on visiooni ajaline horisont?	6 What is the time horizon of the vision?	0	0	1	3	4	2	3,7					
	7 Kas teie arvates on olemasolev visioon:	7 Do you think that current vision is:	0	0	0	0	0	0						
	a. Tulevikku suunatud	a. future oriented	0	7	1	2	0	0	1,5			10	70%	80%
	b. Arusaadav	b. understandable	0	5	4	1	0	0	1,6			10	50%	90%
	c. Lühike ja selge	c. short and clear	0	4	6	0	0	0	1,6			10	40%	100%
	d. Atraktiivne ja inspireeriv	d. attractive / inspiring	0	2	7	1	0	0	1,9			10	20%	90%
	e. Ambitsioonikas ja väljakutsuv	e. ambitious / challenging	0	5	4	1	0	0	1,6			10	50%	90%
	f. Saavutatav ja realistlik	f. achievable / realistic	0	2	8	0	0	0	1,8			10	20%	100%
	g. Stabiilne	g. stable	0	3	7	0	0	0	1,7			10	30%	100%
	h. Jagatud	h. shared	0	3	7	0	0	0	1,7			10	30%	100%
Visiooni loomise protseduurid ja visiooni omadused	8 Kui tihti on visiooni muudetud?	8 How often has the vision been changed?	0	0	5	2	2	0	2,7			9		
	9 Millal muudeti visiooni viimati? Miks?	9 When was the last time the vision was changed? Why?							2,4					
	10 Millised on plaanid visiooni muutmiseks tulevikus?	10 Any plans to make some changes regarding the vision in the future?												

Lisa 8 jätk

	Küsimus		Question	0	1	2	3	4	5	Keskmine	Jah	Ei	Vastuseid	Hinnang 1	Hinnang 1 ja 2
Visiooni olulisuse hindamine	11 Kui oluline on visioon strateegilise juhtimise seisukohalt?	Importance of the vision	11 How important is the vision in the strategic management process?	0	6	3	1	0	0	1,5			10	60%	90%
	14 Kui oluline on visioon lähtuvalt järgmistest aspektidest:		14 How important is the vision concerning next aspects:												
	a. Eelarvestamine ja eesmärkide seadmine		a. Budgeting and goal setting	0	5	3	1	1	0	1,8			10	50%	80%
	b. Tegevuse fookuseeritus		b. Focus of operations	0	5	5	0	0	0	1,5			10	50%	100%
	c. Töötajate juhtimine ja motiveerimine		c. HR and employee motivation	0	5	3	2	0	0	1,7			10	50%	80%
	d. Partnerid (pangad) ja koostöö		d. Partners (banks etc) and cooperation	0	5	5	0	0	0	1,5			10	50%	100%
	e. Kliendid, ettevõtjad		e. Clients / entrepreneurs	0	4	2	4	0	0	2,0			10	40%	60%
	f. Ministeeriumid, poliitikud		f. Ministries / politicians	0	5	4	1	0	0	1,6			10	50%	90%
	g. Kaubamärgi arendamine (branding)		g. Branding	0	4	4	2	0	0	1,8			10	40%	80%
	h. Turundus ja müük		h. Marketing and sales	0	2	6	2	0	0	2,0			10	20%	80%
	i. Muudatuste juhtimine		i. Change management	0	5	2	3	0	0	1,8			10	50%	70%
	j. Kommunikatsioon ja avalikud suhted		j. Communication and public relations	0	5	2	3	0	0	1,8			10	50%	70%
	15 Mis on olnud selgelt väljendatud visiooni mõju üldnimetatud aspektidest lähtuvalt?		15 What is the main impact of having the clear vision to each of the aspects above?												
	16 Kui oluline on pikaajaline visioon järgmiste aspektide seisukohalt:		16 How important is the long term oriented vision in relation to:												
	a. Lühiajalised tegevuseesmärgid		a. short term operational goals	0	3	6	0	1	0	1,9			10	30%	90%
	b. Kiirelt muutuv keskkond		b. fast changing environment	0	5	5	0	0	0	1,5			10	50%	100%
	c. Organisatsiooni tegevuse igapäevane juhtimine		c. running the organizations daily business	0	2	5	2	1	0	2,2			10	20%	70%
	d. Organisatsiooni pikaajaline edukus		d. long lasting success of the company	0	6	3	1	0	0	1,5			10	60%	90%
	17 Kuivõrd on organisatsiooni tulemuslikkus ja visiooni määratlemine seotud?		17 Is the performance of the organization and vision setting connected?	0	5	5	0	0	0	1,5			10	50%	100%

Lisa 8 jätk

	Küsimus		Question	0	1	2	3	4	5	Keskmine	Jah	Ei	Vastuseid	Hinnang 1	Hinnang 1 ja 2
Visiooni komuniqueerimine	18 Milliseid vahendeid kasutate visiooni komuniqueerimiseks?	Vision communication	18 What tools are in use in communicating the vision?												
	a. Kirjalikud seisukohad ja selgitused		a. Written statements and explanations	0	5	4	1	0	0	1,6			10	50%	90%
	b. Meeskonna arutelud, töögrupid, treeningkursused		b. Team discussions, working groups, training courses	0	5	2	2	1	0	1,9			10	50%	70%
	c. Pildid ja visuaalsed matejalid		c. Pictures, visual material	0	3	1	3	2	1	2,7			10	30%	40%
	d. Videod ja videopöördumised		d. Video statements	0	1	1	2	4	2	3,5			10	10%	20%
	e. Kõned, üldist laadi koosolekud		e. Speeches / general type of meetings	0	3	7	0	0	0	1,7			10	30%	100%
	f. Turundus- või teadmiste kampaaniad		f. Marketing / knowledge campaigns	0	0	4	3	1	2	3,1			10	0%	40%
	19 Kas visioon on järgmistele sidusgruppidele hästi komuniqueeritud?		19 Is the vision well communicated to the next stakeholders?												
	a. Töötajatele		a. Internally to the employees	0	2	7	1	0	0	1,9			10	20%	90%
	b. Juhtidele		b. Among the management team	0	8	2	0	0	0	1,2			10	80%	100%
	c. Väliste partneritele (pangad)		c. Externally to the partners (banks)	0	3	4	3	0	0	2,0			10	30%	70%
	d. Ministeeriumidele		d. To the ministries	0	1	7	2	0	0	2,1			10	10%	80%
	e. Klientidele (ettevõtjad)		e. To the clients (enterprises)	0	1	1	7	1	0	2,8			10	10%	20%
	f. Laiemale avalikkusele		f. To general public	0	0	0	8	2	0	3,2			10	0%	0%
	g. Sama valdkonna organisatsioonidele, konkurentidele		g. To peers / competitors	0	1	3	5	1	0	2,6			10	10%	40%
20	Kas te näete hetkel olemasoleva visiooni ja sellega seotud protsesside osas mingeid märkimisväärsed puudusi?		20 Do you see any significant shortcomings related to current vision setting and related processes?												
21	Kas oskate nimetada mõnd näidet tagatisorganisatsioonidest, kus visioon on eriliselt hästi rakendatud? Või eriliselt halvasti? Miks?		Do you have any examples in mind, where the vision has been very successfully deployed in our industry? Or very poorly? Why?												

SUMMARY

THE ROLE OF THE VISION IN THE MANAGEMENT OF KREDEX AND OTHER EUROPEAN LOAN GUARANTEE INSTITUTIONS

Andrus Treier

The purpose of the thesis is to define proposals for better use of vision in KredEx, based on the role of the vision in the management of organisations according to relevant theoretical materials and practice of other European loan guarantee organisations. It is explained what kind of benefits using the vision in the management of organisations provides, which are possible difficulties and the main attributes in order to deploy the concept successfully. Based on relevant literature and studies main principles are described and the role of vision is defined in the context of different managerial areas. Deployment of theoretical principles in practice is analysed based on semi-structured interviews and questionnaire responses given by employees and management of KredEx as well as leaders of 10 different European loan guarantee institutions. Respondents were asked to evaluate, how important the long term vision is as such and how important it is in relation to different daily activities and processes. Separate components of defined visions are analyzed. It is examined, how well the vision is communicated to different stakeholders and which communication tools are used for it. Assessing practices in different countries provides an opportunity to compare them with each other and propose suggestions for better use of vision in activities of KredEx. As a conclusion, current practice in KredEx is in line with theoretical principles, thus some specific details can be outlined.

Vision is an important component of the strategic management defining the long term direction of an organisation, aligning resources and actions in order to achieve the goals set. Without a clear direction the efforts are diffused and especially in critical situations

it may not be possible to choose well between different actions. Vision can be defined as a future state of an organisation, a mental picture about the achievable and desirable future, where an organisation will be within a specific time perspective.

The role of a vision is to set direction, not to give specific instructions. Having a defined direction allows to choose the best options for solving everyday or strategic tasks. In modern disperse and low hierarchy organisations it is important to allow employees to make decisions fast without waiting for instructions from upper level management. Vision provides a tool for it, thus maintaining the coordinating role of an organisation as a whole. Sufficient decision power is especially important in knowledge based organisations, where employees with higher intellectual potential need to understand the wider purpose of their work in order to consider the challenges interesting and align personal and organisational goals. Therefore, the vision is an important basis for higher employee motivation and one of the necessary components of innovative, dynamic and learning organisation.

Without a vision actions may not have a common purpose and may not bring targeted results. The task of a vision is to turn an idea or a thought through orchestrated action of different stakeholders into a material reality. Therefore, it is vital to use the creative and analytical capabilities in a balanced way. To define a vision it is important to search for possibilities to create something completely new, trying to set aside the restrictions of current activities and defining the direction which positively transforms the future. At the same time it is important to bridge the future ambitions with the current state through relevant actions. In such a manner the vision can strive to change the future and be ambitious, being realistic and achievable at the same time. It is important to analyze the relevance and possibilities for achieving the vision and determine necessary action, resources and competencies to achieve it. This is the task of the strategic planning. Although, the vision can not be too specific, it should be detailed enough for determining specific goals, processes and actions.

Vision is especially important in a change management process. Strategic management process is usually bureaucratic, complicated and consists of many sub-processes. Especially in a banking sector, where conservative and thorough planning is required in

order to ensure sufficient risk management process, corporate governance and audit trail. These processes are not designed to respond to fast changing environment and it is necessary to use some simpler and more straight forward methods. Setting ambitious, attractive and clear vision provides suitable tool to redirect the actions and resources of an organisation. It is necessary to break the path dependency of an organisation and to overcome the fear of uncertainty among the employees. It is equally important to create a vision, communicate it and to empower employees for taking suitable actions for achieving the goals.

Creating and deploying a vision is a responsibility of the top leader, CEO. Vision has an important role in leadership theory, providing an opportunity to create a mental picture of desired future, which touches the emotions of followers and generates desire to achieve it. Leader has the possibility to influence followers, but even the most charismatic leader achieves results only if he or she has a clear vision for the future. Leadership through a vision creates freedom for followers to find most suitable solutions for specific tasks, creating trust and possibility to belong to “our” not “their” organisation. Vision impacts considerably the follower’s job satisfaction and desire to achieve results.

It is important to communicate the vision. Otherwise the stakeholders do not know, if the vision exists, what does it mean and why it is defined exactly that way. The content and attributes of a vision are essential in order to achieve the desired results, at the same time appropriate communication possesses very important additional effect. Continuous and well directed communication enables to change the way of thinking and motivate people to move to certain direction. It is important to deliver the information to all the employees, using appropriate communication tools like general meetings and speeches, discussions, written statements, visual materials and even symbols or rituals. At the same time it is important for leaders to behave as a role model, whose actions are in conformity with the vision. Execution of plans is not only depending on their contents and quality, but significantly on management commitment and intensity as well.

As a conclusion of interviews and survey the vision is considered to be very important management tool. The importance is considered high among the management as well as

among the employees. It is a common understanding that using the vision makes organisation stronger and more successful. It is especially important in the case of bigger changes including transformation, mergers or turnaround. There is a significant correlation between long term success, focus of actions, change management and fast changing environment aspects. Current practice of using vision in KredEx is mainly in accordance with the principles described in theoretical material as well as practices used by other similar organisations. Like in most of the organisations interviewed, the vision is defined in a formal strategy document and reviewed on a yearly basis together with strategy review and budgeting process. The role of a vision has not achieved significant attention during last years in KredEx, as there have not been any major changes. On the other hand, thorough review of vision as well as strategy document as a whole may become advisable and necessary in the future, especially as there have been some changes in a top management of KredEx recently.

The wording of the vision includes a wider impact usually, which is important factor for being attractive and meaningful. At the same time it is necessary to address also the effectiveness and efficiency of organisation itself, as one of the main tasks of the vision is to coordinate the internal efforts, processes and activities. Thus, current vision of KredEx is considered not to be attractive and ambitious, one of the reasons being that it is not focussed to the future. It is defining a process rather than a future direction. In defining new vision it is important that it is ambitious, clear and defines the future state of an organisation.

Vision is important in the context of all the management sub-processes. In the future the vision could have more emphasis on setting the focus of every day action as well as addressing human resource management aspect. Currently it is not used in relation with cooperation with commercial banks, which may offer some additional opportunities, especially in solving the complicated exercises. Role in relation to clients and ministries should be maintained at the same excellent level. Internally the vision is rather well communicated to the management as well as to employees. Thus, it is advisable to discuss the vision related topics periodically in order to pay necessary attention to strategic direction and share up to date information among the employees. Specifically to the loan guarantee organisations less attention is paid to end-beneficiaries and

informing the wider public. Thus, both are important matters for organisations having a public mission. It could create some extra benefits to better link vision with marketing and sales, communication and public relations and branding related processes.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, _____ Andrus Treier _____,
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Visiooni rakendamine organisatsiooni juhtimisel KredExis ja teistes Euroopa
laenu tagatise pakkuvates finantsasutustes _____,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on _____ prof Maaja Vadi _____,
(*juhendaja nimi*)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
 3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 20.05.2015